

Riikka Winter

PROJEKTIPORTFOLION HALLINNAN TIE- KARTTA ELENIALLE

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Tammikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Riikka Winter: Projektiportfolion hallinnan tiekartta Elenialle
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtamisen opintosuunta
Tammikuu 2020

Projektit toteutetaan tyypillisesti moniprojektiympäristöissä, minkä vuoksi projektiportfolion hallinta on noussut organisaatioiden tärkeäksi kyvykkyudeksi. Projektiportfolion hallinta on useista prosesseista ja käytännöistä muodostuva kokonaisuus. Siihen sisältyvät esimerkiksi projektien valinta, resurssienhallinta ja tiedonkulku, joiden avulla pyritään saavuttamaan projektiportfoliolle asetetut tavoitteet. Projektiportfolion hallintaan vaikuttavat kontekstuaaliset tekijät, minkä vuoksi organisaatioiden on käytettävä aihetta käsittelevää kirjallisuutta soveltaen.

Tässä tutkimuksessa projektiportfolion hallintaa kuvataan ja analysoidaan energia-alan ja erityisesti vahvasti säädellyn sähköverkkoliiketoiminnan kontekstissa. Energia-alalla tapahtuvien muutosten vuoksi alan toimijoilta edellytetään aiempaa parempaa kykyä uudistua ja innovoida. Teknologian kehittyminen luo täysin uusia mahdollisuuksia ja lisää uusia toimijoita. Ilmastonmuutos pakottaa löytämään uusia ratkaisuja, minkä lisäksi paineet kustannustehokkuudelle kasvavat. Energia-alan konteksti sisältää paljon erityispiirteitä, mikä näkyy myös sähköverkkoyhtiöiden projektiportfolioissa. Alan kehittymisestä ja erityispiirteistä huolimatta projektiportfolion hallintaa ei ole tutkittu energia-alan kontekstissa. Tämän tutkimuksen toteuttaminen on siksi perusteltua.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Kohdeorganisaatioksi valittiin Elenia, joka on Suomen toiseksi suurin sähköverkkoyhtiö. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa Elenialle kehitysprojektiportfolion hallinnalle jatkokehityssuunnitelma käytännön kokemusten ja vahvan teoreettisen perustan avulla. Tämän vuoksi tuli selvittää, millaisia kontekstuaalisia tekijöitä ja niiden vaikutuksia Elenian on huomioitava projektiportfolion hallinnassaan ja miten Elenian projektiportfolion hallintaa voidaan kehittää sen tarpeisiin sopivaksi. Tutkimus toteutettiin konstruktiiivisella tutkimusotteella, joten jatkokehityssuunnitelman pätevyyttä arvioitiin empirian ja teorian avulla. Tavoitteena oli, että samalla lisätään ymmärrystä projektiportfolion hallinnasta energia-alan kontekstissa. Kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin projektiportfolion hallinnan keskeisiin osa-alueisiin, kontekstiin ja kehittämiseen. Empiriassa analysoitiin Elenian projektiportfolion hallinnan kontekstia, nykytilaa ja tavoitteita, joten tutkimuksessa on hyödynnetty monipuolisesti erilaista aineistoa. Projektiportfolion hallinnan tavoitteiden tunnistamista varten tutkimuksessa haastateltiin 18 henkilöä koko organisaation laajuudelta. Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin abduktiivisella teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimusaineisto osoittaa Elenian kontekstin sisältävän erityispiirteitä, jotka on huomioitava myös projektiportfolion hallinnassa. Empiirisen tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta todettiin, että Elenia voisi kehittää projektiportfolion hallintaansa viidessä eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa Elenian tulisi kiinnittää huomiota projektiportfolion hallinnan tavoitteiden asettamiseen ja projektiportfolion sisällön rajaamiseen. Tämän jälkeen voidaan keskittyä päätös-, resurssienhallinta- ja ideaprosessin kehittämiseen, ohjausmenetelmiin ja perustyökaluihin. Kehittämisen kolmas vaihe keskittyy tiedonhallinnan käytäntöihin, sillä ne nähdään ennakoedellytyksenä päätöksenteossa ja strategian toteuttamisessa. Vakiintuneiden käytäntöjen jälkeen projektiportfolion hallintaan voidaan liittää strategisen johtamisen elementtejä, ja neljäs vaihe keskittyykin erityisesti strategisen johtamisen, tasapainon ja resurssitilanteen huomioinnin kehittämiseen. Kehittämisen viimeisessä vaiheessa painopiste voidaan siirtää projektiportfolion hallinnan, osaamisen ja projektikulttuurin jatkuvaan kehittämiseen. Tässä vaiheessa kehittäminen voi olla luonteeltaan joko iteratiivista tai vaiheittain toteutettavia isompia kehityskaskeleita. Jatkokehityssuunnitelmassa tärkeimpiä kehitettäviä osa-alueita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin. Vaiheiden lisäksi tutkimuksessa esitetään tiekartta, jolla esitetään vaiheisiin sisältyvien tehtävien toteuttamisen ajoittuminen seuraavan viiden vuoden ajalle.

Avainsanat: kehitysprojekti, projektinhallinta, projektiportfolion hallinta, konteksti

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Tämän tutkielman kirjoittaminen oli kokonaisuudessaan hyvin mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Tutkimusprosessi alkoi maaliskuussa 2019, kun aloitin Eleniassa lopputyöntekijänä. Työni aikana pääsin osallistumaan kehittämistoimintaan monipuolisesti, tutustuin useisiin hienoihin ammattilaisiin sekä pystyin kehittämään itseäni ammattilaisena ja ihmisenä. Oli myös erittäin palkitsevaa, että tutkielmani avulla pääsin auttamaan todellisten ongelmien ratkaisemissa, mikä lisää työn merkitystä entisestään. Pidän itseäni hyvin onnekkaana, ja olen erittäin kiitollinen Elenian minulle tarjoamasta mahdollisuudesta.

Tutkimusprosessin aikana sain paljon tukea monilta eri tahoilta. Haluan kiittää niitä elenialaisia, jotka auttoivat asiantuntemuksellaan jatkokehityssuunnitelman työstämisessä tai osallistuivat tutkimusprosessiin muulla tavoin. Erityiskiitokset haluan osoittaa Sanni Aumalalle työni ohjauksesta ja tuesta, jota arvostan valtavasti. Tulen varmasti muistelemaan yhteistyötämme lämmöllä.

Yliopiston puolella kiitoksen ansaitsee professori Kalle Pajunen työni ohjauksesta, josta on ollut suuri apu tämän tutkimuksen aikana. Vastauksiesi avulla monet ongelmat ovat ratkenneet nopeasti. Kiitos myös professori Miia Martinsuolle keskusteluista ja kattavasta palautteesta, joista sain valtavasti apua tutkimuksen aihepiiriin käsittelyyn.

Haluan kiittää myös poikaystävääni, perhettäni ja ystäviäni, jotka tukivat minua tämän prosessin aikana. Tukenne avulla sain riittävästi rohkeutta ja voimia mennä eteenpäin myös vaikeina hetkinä. Tämän tutkielman valmistumisen myötä myös tärkeä vaihe elämässäni päättyy. Kiitos siis myös kaikille niille, joiden kanssa olen saanut työskennellä opintojeni aikana.

Tampereella, 8.1.2020

Riikka Winter

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus	3
1.3 Keskeisimmät käsitteet.....	5
1.4 Tutkimuksen rakenne	7
2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....	9
2.1 Projektiportfolion hallinta	9
2.1.1 Projektiportfolion hallinnan käsite ja ulottuvuudet	9
2.1.2 Projektiportfolion hallinnan tavoitteet	14
2.1.3 Projektiportfolion hallinnan prosessit	18
2.1.4 Projektien ja projektiportfolion arviointi.....	25
2.2 Projektiportfolion hallinnan kehittäminen	28
2.2.1 Haasteet moniprojektiympäristössä	29
2.2.2 Projektiportfolion hallinnan konteksti kehittämisen lähtökohtana	30
2.2.3 Projektiportfolion hallinnan toimintamallin kehittäminen	33
2.2.4 Tuki projektiportfolion hallinnalle.....	35
2.3 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	39
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 Konstruktiivinen tutkimusote ja laadullinen tapaustutkimus	42
3.2 Tutkimuksen kohde	44
3.3 Haastatteluaineiston hankinta	44
3.4 Haastatteluaineiston analysointi	47
3.5 Muu empiirinen aineisto	50
4 KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET KOHDEORGANISAATION PROJEKTIPORTFOLION HALLINNASSA	52
4.1 Projektiportfolion hallinnan kehittämisen lähtökohdat kohdeorganisaatiossa	52
4.1.1 Ulkoinen toimintaympäristö.....	52
4.1.2 Sisäinen toimintaympäristö.....	54
4.1.3 Projektiportfolion ominaisuudet.....	55
4.1.4 Projektiportfolion hallinnan nykytila.....	57
4.2 Projektiportfolion hallinnan tavoitteet kohdeorganisaatiossa	60
4.2.1 Projektiportfolion johtaminen	62
4.2.2 Ideoiden ja projektimahdollisuuksien käsittely ja arviointi.....	66
4.2.3 Projektien priorisointi ja valinta	68
4.2.4 Projektiportfolio- ja projektiviestinnän hallinta	71
4.2.5 Projektiportfolion suorituskyvyn hallinta	72
4.2.6 Projektiportfolion resurssienhallinta	76

5 JATKOKEHITYSSUUNNITELMA.....	81
5.1 Projektiportfolion hallinnan toimintamalli.....	83
5.1.1 Ideaprosessi.....	83
5.1.2 Päätösprosessi.....	84
5.1.3 Resurssienhallinta	87
5.1.4 Viestintä ja tiedonhallinta	90
5.2 Tuki ohjausmenetelmälle.....	91
5.2.1 Johdon rooli projektiportfolion hallinnassa	91
5.2.2 Projektitoimiston rooli projektiportfolion hallinnassa	93
5.2.3 Osaaminen.....	94
5.2.4 Ohjelmistot	96
5.3 Jatkokehityssuunnitelman toteuttamisen vaiheet.....	99
6 YHTEENVETO.....	104
6.1 Tulosten arviointi	104
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	106
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	108
LÄHTEET	110
LIITTEET	116
Liite 1: Elenian strategiset tavoitteet 2020–2025	116
Liite 2: Projektiportfolion hallinnan kypsyystasomalli	117
Liite 3: Haastattelurunko.....	124

KUVIOT

Kuvio 1 Projektiportfolion valinnan integroitu viitekehys	20
Kuvio 2 Ideaportfolion ja projektiportfolion hallinnan välinen integraatio	23
Kuvio 3 Projektiportfolion tarkastelun ja vaiheporttimallin välinen integraatio	24
Kuvio 4 Malli projektiportfolion hallintaan ja menestykseen vaikuttavista tekijöistä	31
Kuvio 5 Elenian toimintojen ja prosessien välinen yhteys	55
Kuvio 6 Elenian projektiportfolion hallinnan rakenne	58
Kuvio 7 Resurssien omistajuusprofiili	89
Kuvio 8 Projektiportfolion hallinta tavoitetasolla tiedonhallinnan näkökulmasta	98

TAULUKOT

Taulukko 1 Projektin ja projektiportfolion arviointimenetelmiä.....	26
Taulukko 2 Kooste projektiportfolion hallinnan kontekstia käsittelevistä tutkimuksista	32
Taulukko 3 Prosessien kypsyystasot CMM-mallin mukaan	33
Taulukko 4 Erilaisia kehittämistapoja	34
Taulukko 5 Projektitoimiston tehtäviä	38
Taulukko 6 Teoreettinen viitekehys	40
Taulukko 7 Tiedot haastatteluista.....	46
Taulukko 8 Aineiston teemoittelu ja luokittelu	48
Taulukko 9 Muu empiirinen aineisto	51
Taulukko 10 Yhteenveto projektiportfolion hallinnan nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitteista.....	61
Taulukko 11 Yhteenveto empirian ja teorian perusteella nousseista kehitysehdotuksista	82
Taulukko 12 Resurssien allokointiprosessi eri aikahorisonteille.....	88
Taulukko 13 Projektiportfolion hallinnan vaatimukset projekteilta, organisaatiolta ja sidosryhmiltä tavoitetasolla.....	92
Taulukko 14 Tiekartta Elenialle	103

1 JOHDANTO

Projektit koetaan joustaviksi toimintatavoiksi, jotka kestävät kovankin kilpailutilanteen ja muuttuvan toimintaympäristön. Tämän vuoksi liiketoimintaa kehitetään usein niiden avulla (Martinsuo, Aalto & Arto, 2003, 47). Kilpailutilanteen kovenemisen ja projektien suosion kasvun vuoksi organisaatioilta vaaditaan yhä parempaa kykyä toteuttaa projektejaan onnistuneesti, mutta myös hallita projekteista muodostuvia kokonaisuuksia eli projektiportfolioita niille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Onkin arvioitu, että jopa 90 prosenttia projekteista toteutetaan moniprojektiympäristöissä (Payne, 1995, 163), minkä perusteella projektiportfolion hallintaan liittyvää osaamista tarvitaan useissa organisaatioissa. Suosiota ovat kasvattaneet erilaiset projektijohtamismallit, jotka tarjoavat menetelmiä niin yksittäisen projektin kuin projektiportfolion hallintaan. Ne auttavat organisaation projektitoiminnan ja strategian yhteensovittamisessa, minkä vuoksi niitä on kuvailtu jopa strategiseksi aseeksi (esim. Shenhar, Levy & Dvir, 1997).

Projektiportfolion hallinta (*project portfolio management*, PMM) on saavuttanut vakaan ja keskeisen aseman projektijohtamiseen, tuotekehitykseen ja organisaatioiden johtamiskäytäntöihin liittyvässä kirjallisuudessa tämän vuosituhannen aikana (Martinsuo, 2013, 794). Projektiportfolion hallinta on saanut alkunsa modernin projektiportfolioteorian soveltamisesta projektin valintaan liittyviin ongelmiin (Kaiser, El Arbi & Ahlemann, 2015, 128), ja se on kehitetty auttamaan organisaatioita organisoimaan ja implementoimaan omaa projektiportfolion hallintaansa tehokkaasti (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1997b). Se on saavuttanut myös oman viitekehyksensä, joka sisältää esimerkiksi projektien arviointiin ja päätöksentekoon liittyviä kriteereitä (esim. Martinsuo & Poskela, 2011), projektin arviointiin ja hallintaan liittyviä rutiineja (esim. Müller, Martinsuo & Blomquist, 2008) ja muita tapoja muodollistaa projektiportfolion hallintaa (esim. Teller, Unger, Kock & Gemünden, 2012).

1.1 Tausta

Projektiportfolion hallinnan konteksti voidaan määritellä ainutlaatuiseksi olosuhteeksi, jossa projektiportfolion hallintaa toteutetaan (Martinsuo, 2013, 794). Projektiportfolion hallintaa ei voida toteuttaa kaikissa organisaatioissa samalla tavalla, sillä projektiportfolion hallinnan konteksti vaikuttaa sen onnistumisen ehtoihin. Projektiportfolion hallintaa käsittelevä kirjallisuus ei pysty huomioimaan organisaatioiden kontekstuaalisia erityispiirteitä, minkä vuoksi se esittää hyvin geneerisiä menetelmiä, joita organisaatioiden on mukautettava omaan kontekstiinsa sopivaksi. Projektiportfolion hallinnan

kehittäminen aloitetaan tunnistamalla organisaation omat lähtökohdat, sillä ne määrittelevät projektiportfolion hallinnan kehittämisen kohteet ja tavat.

Tässä tutkimuksessa projektiportfolion hallintaa tarkastellaan energia-alan kontekstissa. Energia-alan muutosten vuoksi alan toimijoilta edellytetään aiempaa parempaa kykyä uudistua ja innovoida. Teknologian ja toimintamallien kehittyminen – paitsi sähköverkkoyhtiöillä, myös muilla toimijoilla on luonut täysin uusia mahdollisuuksia edistää toimintaansa, minkä lisäksi on syntynyt myös uusia toimijoita. On kuitenkin huomattava, että näiden muiden toimijoiden murros edellyttää sähköverkkoyhtiöiltä toimia, sillä sähköverkko kytkee toimijat yhteen. Myös ilmastonmuutos pakottaa kehittämään nykyistä ympäristöystävällisempiä ratkaisuja. Sähköverkkoyhtiöiden monopoliasema ja sähkön siirtohinnot ovat puhuttaneet mediassa, minkä vuoksi paineet kustannustehokkuudelle kasvavat. (Linnanmäki, 2017.)

Energia-alan konteksti sisältää paljon erityispiirteitä, mikä näkyy myös sähköverkkoyhtiöiden projektiportfolioissa. Sähköverkkoyhtiöiden toimintaympäristö ei ole kovin dynaaminen, sillä sähköverkkoyhtiöiden ydintoiminta perustuu pitkäkestoisiin verkkoinvestointeihin. Niiden kehitystoiminta on investointitoimintaa huomattavasti pienempi osa liiketoimintaa, ja edellyttää hyvää pitkän aikajänteen näkemystä, jotta toiminta kehittyy alan vaatimusten mukaisesti. Verkkoliiketoiminnan vahvasti säädellyn monopoliaseman ja yhteiskunnallisesti tärkeiden tehtävien vuoksi yhtiöiden projektiportfoliot sisältävät projekteja, jotka joudutaan toteuttamaan alan velvoitteiden vuoksi. Tämä vaikuttaa projektiportfolion hallintaan, sillä pakollisten projektien seurauksena voidaan joutua tekemään erilaisia toimenpiteitä. Lainsäädännön vuoksi sähköverkkoyhtiöt joutuvat kilpailuttamaan hankintojansa, mikä hidastaa projektien joustavaa ja nopeaa etenemistä. Monopoliaseman vuoksi sidosryhmät odottavat verkkoliiketoiminnalta erityisesti tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä, jotka on huomioitava projektiportfolion hallinnassa. Toimialan erityisyyksiin kuuluu myös sähköverkkoyhtiöiden harjoittama avoin yhteistyö, jonka avulla koko alaa pyritään viemään eteenpäin. Alan kehittymisestä ja erityispiirteistä huolimatta kirjallisuus ei ole vielä tähän mennessä sisältänyt tutkimuksia, jotka tarkastelisivat projektiportfolion hallintaa energia-alan kontekstissa. Projektiportfolion hallinnan ymmärtämisen syventämiseksi aihetta on tutkittava lisää, minkä vuoksi tämän tutkimuksen toteuttaminen on perusteltua.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi on valikoitunut Elenia, joka on Suomen toiseksi suurin sähköverkkoyhtiö. Elenian visiona on olla vastuullisin energiapalveluiden ja markkinoiden uudistaja, ja se on saavuttanut kansainvälisellä tasolla mitattuna aseman alan edelläkävijöiden joukossa. Elenian tehtävänä on huolehtia sähköverkon toimivuudesta ja uudistamisesta sekä sähköverkon ja -liittymien rakentamisesta yhdessä kumppaniensa kanssa. Sen strategisena tavoitteena on olla alan tehokkain verkko- ja palveluyhtiö, uudistaa markkinoita sekä luoda uutta liiketoimintaa. Elenia-konserniin kuuluu sähkönjakeluverkkoliiketoiminnan lisäksi tytäryhtiö Elenia Palvelut Oy, joka tarjoaa verkkoyhtiöpalveluita. Rakenteeltaan Elenia on matriisirakenteen ja prosessirakenteen yhdistävä

hybridiorganisaatio, jonka avulla toimintorakenteen päälle on suunniteltu verkkoliiketoiminnan neljästä ydinprosessista ja kehitysprojektiportfolion hallintaprosessista muodostuva prosessirakenne. Yhteensä Eleniassa työskentelee noin 270 henkilöä.

Elenian kehitysprojektiportfolion hallinnan on koettu olevan toiminnan laajuuteen nähden puutteellista. Elenian sisäisen kyselyn tuloksissa ilmeni, että henkilökunnan kokemuksen mukaan projekteja on ollut liikaa suhteessa resursseihin, eikä projektiportfolion strategianmukaisuutta ole pystytty riittävän hyvin varmistamaan. Eleniassa on kuitenkin ryhdytty puuttumaan tunnistettuihin ongelmiin. Ensiratkaisuna vuoden 2019 alkupuolella otettiin käyttöön Ryhti-malliksi nimetty projektijohtamismalli, joka perustuu Suomen Projekti-Instituutti Oy:n ABC Projektijohtamismalliin. Projektijohtamismallin avulla Eleniassa pyritään varmistamaan sekä kehitysprojektien onnistuminen että projektiportfolion strategianmukaisuus. Eleniaan halutaan luoda toimintamalli, jonka avulla voidaan huomioida sekä yksittäisen projektin että projektiportfolion hallinnan tarpeet. Mallin odotetaan myös parantavan henkilöstön osaamista ja hyvinvointia yhteisten menetelmien ja paremman resurssienhallinnan ansiosta. Projektijohtamismallin nähdään aloittavan Eleniassa projektikulttuurin muutoksen, sillä ennen yhteistä toimintamallia käytännöt ja hallintamenetelmät ovat vaihdelleet projektien välillä. Eleniassa tarvitaan kuitenkin lisää tietoa siitä, miten kirjallisuudessa esitetyt projektiportfolion hallinnan menetelmät tulisi kehittää juuri Elenian tarpeisiin sopivaksi, mikä myös puoltaa tutkimuksen toteuttamista.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen raja

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää Elenian kehitysprojektiportfolion (jatkossa: projektiportfolio) hallinnalle jatkokehityssuunnitelma käytännön kokemusten ja teorian avulla, minkä vuoksi tutkimus toteutetaan konstruktivisella tutkimusotteella (Oyegoke, 2011, 578). Tutkimusotteen mukaisesti jatkokehityssuunnitelman pätevyyttä arvioidaan sekä empirian että teorian avulla, ja samalla tutkimus lisää ymmärrystä projektiportfolion hallinnasta energia-alan kontekstissa. Tutkimuksen aikana on arvioitu jatkokehityssuunnitelman soveltuvuutta ja mahdollisia rajoitteita, mikä on Oyegoken (2011) mukaan myös tärkeä osa konstruktivista tutkimusotetta. Projektiportfolion hallinnan ongelmat ja niihin liittyvät ratkaisut sidotaan kertyneen teoreettisen tiedon kanssa, mikä on Kasasen, Lukan ja Siitosen (1993) mukaan konstruktivisen tutkimusotteen erityispiirre muihin ongelmiin ratkaiseviin tutkimuksiin verrattuna. Konstruktiviselle tutkimusotteelle on tyypillistä, että sen tärkein elementti on innovaation tai välineen rakentamisvaihe (Kasanen ym., 1993). Valittu tutkimusote sopii tähän tutkimukseen erinomaisesti, sillä sen tärkein vaihe on jatkokehityssuunnitelma, joka esittää ratkaisuja projektiportfolion hallinnan tavoitteisiin pääsemiseksi vahvan teoreettisen perustan avulla.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksessa selvitetään, millaisia vaikutuksia Elenian kontekstilla on sen projektiportfolion hallintaan ja millaisia tarpeita se pyrkii projektiportfolion hallinnan kehittämisellä tavoittelemaan. Kontekstin huomiointi on perusteltua, sillä se vaikuttaa projektiportfolion hallinnan muodostamiseen (Martinsuo ym., 2003, 140). Myös Müller ym. (2008) tunnista-
vat, että projektiportfolion hallinnan kontrolloinnin ja suorituskyvyn väliseen suhteeseen vaikuttavat muun muassa kontekstin dynaamisuus, toimiala ja organisaation hallintotapa. Elenian tavoitteena on implementoida strategiaansa projektiportfolionsa avulla, minkä vuoksi organisaation rakenteen ja projektiportfolion hallinnan välinen yhteensopivuus on varmistettava (Kaiser ym., 2015).

Projektiportfolion hallintaan sisältyy erilaisia prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla voidaan valita projekteja, allokoida resursseja ja ohjata tiedonhallintaa projektiportfolion hallinnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tutkimus tarkastelee projektiportfolion hallintaa kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa huomioidaan aiempi kirjallisuus, jonka avulla Elenian projektiportfolion hallintaa pyritään kehittämään. Tutkimuskysymykset johdetaan tutkimuksen taustan ja tutkimustavoitteiden pohjalta, minkä seurauksena ne ovat muotoutuneet seuraavanlaisiksi:

1. *Millaisia kontekstuaalisia tekijöitä ja niiden vaikutuksia Elenian on huomioitava projektiportfolion hallinnassaan?*
2. *Miten Elenian projektiportfolion hallintaa voidaan kehittää sen tarpeisiin sopivaksi, ja mitkä ovat tällöin kehittämisen prioriteetit ja vaiheet?*

Jotta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen voidaan vastata, tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan projektiportfolion hallinnan ominaisuuksia, tavoitteita ja prosesseja sekä kehittämisen lähtökohtia. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen on myös ennakoedellytys, jotta tutkimuksessa pystytään vastamaan toiseen tutkimuskysymykseen. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää, että teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan tapoja, joilla projektiportfolion hallinnan toimintamallia voidaan kehittää ja tukea.

Tutkimuksen empiriaosuus suoritetaan haastattelemalla Elenian henkilöstöä sekä tutustumalla organisaation toimintaan ja projektiportfolion hallintaan. Empiriaosuudessa tarkastellaan Elenian projektiportfolion hallinnan kontekstia (Martinsuo ym., 2003). Empiriaosuuden tavoitteena on tunnistaa, millaisia tarpeita Elenialla on projektiportfolion hallinnan suhteen ja millaisia kehittämisideoita Eleniassa nähdään mahdollisena projektiportfolion hallinnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Empiriaa ja teoriaa hyödyntämällä Elenian projektiportfolion hallinnalle luodaan jatkokehityssuunnitelma ja tiekartta, joiden avulla tutkimuksessa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimusprosessissa käytetyistä menetelmistä, toteutustavasta ja aineiston analysoinnista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.

Tutkimukset tavoitteiden ja tutkimuskysymysten lisäksi tutkimus on rajattava, jotta tutkimusprosessi pysy tutkimuksen kannalta oleellisissa asioissa. Tässä tutkimuksessa keskitytään suuriin kokonaisuuksiin, minkä vuoksi tavoitteena ei ole suunnitella tarkasti yksittäisiä toimenpiteitä. Organisaatiossa kehittäminen nähdään monivuotisena suunnitteluprosessina, joka sisältää kumulatiivista oppimista, organisaation kulttuurin kehittämistä ja useiden ihmisten osallistamista. Tutkimus rajautuu tarkastelemaan empiriasta ja teoriasta nousseita asioita, joita kehittämisessä on huomioitava. Tämän tutkimus jää suunnitteluvaiheeseen, eikä se toteuta kehittämistä. Tutkimuksessa ei myöskään keskitytä projektinjohtamistason kehittämiseen, vaan tässä syvennyttään erityisesti projektiportfolion hallintaan.

1.3 Keskeisimmät käsitteet

Kehitysprojekti, engl. development project

Projekti voidaan määritellä ennalta määritellyyn päämäärään tähtääväksi, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostamaksi ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajatuksi ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi (Arto, Martinsuo & Kujala, 2006, 26). Kehitysprojekteissa sovelletaan tietoa, jotta voidaan luoda uusia tai parantaa vanhoja tuotteita, palveluita, ratkaisuja, kyvykkyyksiä tai toiminnallisuuksia, ja siten suoraan tai välillisesti kehittää tuote- tai palveluportfoliota, organisaatiota tai prosesseja. Kehitysprojektin onnistumiselle voidaan ennalta määritellä kriteerit, mutta niiden hyötyjä, tuloksia tai kokonaiskustannuksia voi olla vaikea ennakoida. (Arto ym., 2006, 24.)

Sisäiset kehitysprojektit voidaan jakaa ongelmanratkaisu-, hyöty-, ylläpito- ja tutkimusprojekteihin, jotka voivat olla luonteeltaan joko strategisia tai operatiivisia. Hyöty- ja tutkimusprojekteissa hyötyjä tarkastellaan tyypillisesti pitkällä aikajänteellä, minkä vuoksi niitä voidaan luonnehtia strategisiksi projekteiksi. Ongelmanratkaisu- ja ylläpitoprojekteissa hyötyjä tarkastellaan sen sijaan lyhyellä aikavälillä, minkä vuoksi niitä voidaan pitää operatiivisina projekteina. (Shenhar, Dvir, Lechler & Poli, 2002.)

Projektinhallinta, engl. project management, PM

Projektin toteutus voidaan Artton ym. (2006, 100) mukaan jakaa tyypillisesti neljään vaiheeseen, jotka ovat projektin aloitus ja määrittely, suunnittelu, toteutus ja ohjaus sekä projektin päättäminen. Projektinhallintaan liittyy useita eri osa-alueita, kuten laajuuden, aikataulun, kustannusten, riskien ja resurssien hallintaa, joiden koordinointi on keskeistä projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös projektiportfolion hallinnan avulla voidaan hallita yksittäisiä projekteja, mitä varten organisaatiot

käyttävät usein vaiheporttimalleja (esim. Cooper, Edget & Kleinschmidt, 2000). Vaiheporttimalli sisältää päätöksentekoportteja, jotka projektitason näkökulmasta varmistavat, että projekti täyttää tarvittavat kriteerit edetäkseen (Cooper & Edget, 2003).

Projektiportfolion hallinta, engl. project portfolio management, PPM

Projektiportfolion hallinta voidaan määritellä johtamistoiminnoksi, jossa projektiehdotuksia tarkastellaan, valitaan ja priorisoidaan; portfolion projekteille tehdään samanaikaista uudelleenpriorisointia; ja resursseja allokoidaan ja uudelleenallokoidaan projektiprioriteettien mukaisesti (Blichfeldth & Eskerod, 2008, 358). Sitä pidetään dynaamisena päätöksentekoprosessina, jossa projektiportfolion projekteista muodostuvaa listaa päivitetään ja tarkistetaan jatkuvasti (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1999, 335). Projektiportfolion hallinnan avulla koordinoidaan ja kontrolloidaan samoja strategisia tavoitteita saavuttavia ja samoista resursseista kilpailevia projekteja (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1997a, 19). Sen tarkoituksena on, että organisaatio kykenee valitsemaan ja hallitsemaan strategiansa näkökulmasta katsottuna oikeita projekteja ja jakamaan resurssit kokonaisuuden kannalta järkevästi (Artto & Dietrich, 2007).

Projektiportfolion päätöksentekoprosessi kattaa tai on osittain päällekkäinen muun liiketoiminnan päätöksenteon kanssa, sisältäen säännölliset projektiportfolion arvioinnit, projektien valinnat ja keskeyttämiset, tuotestrategian muodostamisen ja strategisen resurssien allokoinnin. (Cooper ym., 1999, 335.) Projektiportfolion hallinnan käsitteessä yhdistyy vahvasti resurssienhallinta. Cooperin ym. (1999) näkevät, että projektiportfolion hallinta on erityisesti niukkojen resurssien hallintaa, jolloin vapaana olevat resurssit jaetaan projekteille tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektiportfolion hallintaan kuuluu keskeisenä erilaiset työkalut ja menetöt, jotka parantavat tiedonhallintaa ja siten päätöksentekoa (Killen, 2017, 857). Tämän vuoksi sitä kuvaillaan jopa tehokkaaksi vuorovaikutustyökaluksi (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2001, 366).

Konteksti, engl. context

Organisaation konteksti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen kontekstiin. Ulkoiseen kontekstiin kuuluvat tehtävä- ja yleinen ympäristö, jossa tehtävä tai organisaatio toimii. Organisaation ulkoisessa kontekstissa keskeisiä asioita ovat siinä tapahtuvat muutokset, jotka voivat edellyttää uudenlaista strategiaa. Organisaation sisäiseen kontekstiin kuuluu organisaation rakenne sisältäen rakenteen muodon, työnjaon, työtehtävät ja vastuut. Organisaation rakenteeseen voi tulla muutoksia uuden strategian vuoksi. Organisaatorakenteella on merkittävä vaikutus tiedonkulkuun, yhteistyöhön, valtasuhteisiin, asenteisiin ja haasteiden syntyyn. Sisäiseen kontekstiin kuuluu myös organisaatiokulttuuri, jolla tarkoitetaan työntekijöiden yhteistä näkemystä siitä, miten työtä tehdään organisaatiossa.

Organisaatiokulttuuria tarkastellessa voidaan kiinnittää huomiota sen muotoutumiseen, muutokseen ja vaikutukseen organisaation toiminnassa. Organisaatiossa voi olla myös monia alakulttuureita. Myös johtamistavat on osa sisäistä kontekstia. Johtamistavoilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi johdon osallistumista ja tukea organisaation toimintoihin. (Okumus, 2003, 874–875.)

Projektiympäristöllä voidaan tarkoittaa historiallista ja organisatorista kontekstia, jotka ovat yhteydessä projektin sisäisiin prosesseihin. Organisatoriseen kontekstiin voi kuulua organisaation toiminnot, tulevaisuuden suunnitelmat, käytännöt, perinteet ja normit. Yksikään projekti ei ole ympäristöstään erillinen, vaan ne ovat aina osa muuta organisaatiota. Tämä on tyypillistä erityisesti kehitysprojekteille, koska niiden avulla tavoitellaan muutosta. (Engwall, 2003.) Projektiportfolion hallinnan konteksti voidaan määritellä ainutlaatuiseksi olosuhteeksi, jossa projektiportfolion hallintaa toteutetaan (Martinsuo, 2013, 794). Projektiportfolion hallinnan kontekstiin voidaan lukea johtamistapa, dynaamisuus, maantieteellinen sijainti, projektityyppi ja toimiala, jotka voivat vaikuttaa projektiportfolion hallinnan menetelmien valintaan (Blomquist & Müller, 2006) ja menestymiseen (Müller ym., 2008). Käsite kontekstista on projekti- ja projektiportfolion hallintaa tarkastelevissa tutkimuksissa siis hyvin samankaltainen kuin muissakin aihepiireissä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus sisältää kuusi lukua, joista ensimmäinen johdattelee lukijan tutkimuksen aihealueeseen. Tutkimuksen toisessa luvussa esitetään kirjallisuuskatsaus, jonka perusteella tutkimukselle rakennetaan teoreettinen viitekehys. Luvun ensimmäinen osio alkaa projektiportfolion hallinnan käsitteeseen ja sen ulottuvuuksiin syventymällä. Tämän jälkeen esitetään projektiportfolion hallinnan tyypilliset tavoitteet sekä prosessit, joiden avulla kyseisiä tavoitteita voidaan tavoitella. Ensimmäisen osion viimeisessä kappaleessa esitetään projektien ja projektiportfolioiden arviointimenetelmiä, jotka ovat keskeisiä projektiportfolion hallinnan arvioinnissa ja kehittämisessä. Arviointimenetelmien jälkeen siirrytään tarkastelemaan projektiportfolion hallinnan kehittämistä, joka muodostaa luvun toisen osion. Osion alussa tarkastellaan moniprojektiympäristön haasteita, joiden ymmärtäminen on kehittämisessä tärkeää. Lisäksi osiossa esitetään projektiportfolion hallinnan kehittämisen lähtökohdat sekä tapoja kehittää ja tukea projektiportfolion hallintaa. Kirjallisuuskatsaus päättyy teoreettisen viitekehysten yhteenvetoon.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa esitetään tutkimuksessa käytetty metodologia, joka sisältää konstruktiivisen tutkimusotteen ja laadullisen tapaustutkimuksen, tutkimuksen kohdeorganisaation esittelyn sekä aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät. Tutkimuksen neljäs luku sisältää tutkimusosuuden, joka koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa esitetään kohdeorganisaation

projektiportfolion hallinnan kehittämisen lähtökohdat eli konteksti, projektiportfolion ominaisuudet ja projektiportfolion hallinnan nykytila. Tämän jälkeen esitetään haastatteluaineiston analyysin tulokset kuuden eri aihealueen avulla.

Luvussa viisi esitetään jatkokehityssuunnitelma Elenian projektiportfolion hallinnalle. Se sisältää projektiportfolion hallinnan toimintamallin keskeisille prosesseille ja niille annettavalle tuelle toimenpideehdotukset, jotka perustuvat empiriaan ja teoriaan. Lisäksi jatkokehityssuunnitelma sisältää ehdotelman toteuttamisen vaiheille ja niiden ajoittumiselle vuosille 2020–2025. Tutkimus päättyy kuudenteen lukuun, jossa arvioidaan tutkimuksen tuloksia, luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä luvussa käsitellään projektiportfolion hallintaa ja sen kehittämistä, jotka muodostavat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luvussa käsitellään projektiportfolion hallinnan käsitettä, ulottuvuuksia, tavoitteita ja prosesseja sekä projektien ja projektiportfolion arviointimenetelmiä, jotka ovat hyvin keskeisiä asioita projektiportfolion hallinnassa. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan projektiportfolion hallinnan kehittämisen lähtökohtia sekä tapoja, joiden avulla voidaan kehittää sekä projektiportfolion hallinnan toimintamallia että sille annettavaa tukea. Luvun lopussa esitetään yhteenveto, jossa kootaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskeisimmät asiat.

2.1 Projektiportfolion hallinta

2.1.1 Projektiportfolion hallinnan käsite ja ulottuvuudet

Projektiportfolion hallinta on dynaaminen ja jatkuva päätösprosessi

Projektiportfolio voidaan määritellä joukoksi projekteja, joita suoritetaan tietyn organisaation rahoittamana ja/tai johtamana. Projektiportfolion projektit kilpailevat samoista niukoista resursseista, sillä organisaatiolla on vain harvoin tarpeeksi resursseja kaikille sen projekteille. (Archer & Ghasemzadeh, 1999, 208.) Tämän vuoksi projektiportfolion hallinta voidaan määritellä johtamistoiminnoksi, jossa projektiehdotuksia tarkastellaan, valitaan ja priorisoidaan; portfolion projekteille tehdään samanaikaista uudelleenpriorisointia; ja resursseja allokoidaan ja uudelleenallokoidaan projektiprioriteettien mukaisesti (Blichfeldt & Eskerod, 2008, 358). Projektiportfolion hallinta on useiden, samoja strategisia tavoitteita saavuttavien ja samoista resursseista kilpailevien projektien koordinointia ja kontrollointia (Cooper ym., 1997a, 19). Sen tarkoituksena on kyetä valitsemaan ja hallitsemaan organisaation strategian näkökulmasta oikeita projekteja ja jakamaan resurssit kokonaisuuden kannalta järkevästi (Artto & Dietrich, 2007).

Projektiportfolion hallintaa kuvaillaan usein prosessimaisesti. Projektiportfolion hallintaa voidaan pitää dynaamisena päätöksentekoprosessina, jossa uusista tuote- ja kehitysprojekteista muodostuvaa listaa päivitetään ja tarkistetaan jatkuvasti (Cooper ym. 1999, 335). Tässä prosessissa uusia projekteja arvioidaan, valitaan ja priorisoidaan; olemassa olevia projekteja saatetaan nopeuttaa, keskeyttää tai priorisoida uudelleen; ja resursseja allokoidaan ja uudelleenallokoidaan aktiivisille projekteille.

Näkemyks on siis samankaltainen Archerin ja Ghasemzadehin näkemyksen kanssa. Projektiportfolion päätöksentekoprosessia luonnehtii epävarma ja muuttuva tieto, dynaamiset mahdollisuudet, useat tavoitteet ja strateginen harkinta, projektien väliset riippuvuudet sekä useat päätöksentekijät ja sijainnit, jotka näkyvät myös Eleniassa. Määritelmän mukaan projektiportfolion päätöksentekoprosessi sisältää tai on osittain päällekkäinen muun liiketoiminnan päätöksenteon kanssa, sisältäen säännölliset projektiportfolion arvioinnit, projektien valinnat ja keskeyttämiset, tuotestrategian muo-
dostamisen ja strategisen resurssien allokoinnin. (Cooper ym., 1999, 335.) Koska projektiportfolion hallinta voidaan nähdä strategisena aseena (Shenhar ym., 1997), voidaan tulkita, että projektiportfolion hallinta on liiketoimintaa koskevan päätöksenteon yksi osa-alue.

Projektiportfolion hallinnassa voidaan tarkastella sen tehokkuutta (*efficiency*) ja vaikuttavuutta (*effectivity*), joiden merkitys voi olla erilainen monopoliasemassa toimivalle Elenialle verrattuna kilpailuviin organisaatioihin. Tellerin ym. (2012, 598) mukaan projektiportfolion hallintaa tarkastellaan usein tehokkuuden kautta, mutta sen lisäksi tulisi tarkastella niiden vaikuttavuutta, mikä viittaa kykyyn valita oikeita projekteja, joilla projektiportfoliolle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tästä syystä Teller ym. määrittelevät projektiportfolion hallinnan päätöksentekoprosessiksi, jonka avulla oikeat projektit ohjataan aina ideasta onnistuneeseen implementointiin. Päätöksenteossa otetaan huomioon aina nykyiset ja potentiaaliset projektit sisältäen projektien valinnan, priorisoinnin ja lopettamisen kuten myös resurssien uudelleenallokoinnin projektien välillä. Määritelmä on siis hyvin samansuuntainen Cooperin ym. (1999) määritelmän kanssa.

Projektiportfolion hallinnan tehokkuus on määritelty moniulotteiseksi, monista erilaisista sidosryhmistä muodostuvaksi rakennelmaksi, jolle voidaan löytää yhteensä kuusi keskeistä strategista ja operatiivista ominaisuutta (Patanakul, 2015). Projektiportfolion tehokkaalla hallinnalla voidaan edistää strategisia ominaisuuksia, jolloin projektiportfolio on yhdenmukainen organisaation strategian kanssa, kykenee mukautumaan sisäisiin ja ulkoiisiin muutoksiin ja sisältää arvokkaita ja hyödyllisiä projekteja. Tehokkuudella voidaan kehittää myös operatiivisia ominaisuuksia, jolloin projektien näkyvyys sidosryhmille paranee, projektiportfolioon liittyvä päätöksenteko on läpinäkyvää ja projektien suorituskyky on ennustettavissa. (Patanakul, 2015, 1095.) Nämä ominaisuudet edustavat projektiportfolion hallinnan tavoitteita, jotka ovat lähtöisin sidosryhmiltä. Projektiportfolion hallinnan tehokkuus voidaan määritellä näiden tavoitteiden kautta arvioimalla projektiportfolion hallinnan saavuttamia tuloksia tavoitteet ja rajoitteet huomioiden. Tällöin tehokkuus on itse asiassa laajennettu kattamaan myös vaikuttavuus, kun sitä tarkastellaan Tellerin ym. (2012) esittämän näkökulman avulla. Lisäksi Patanakul (2015, 1087) ehdottaa, että tehokkuuden arvioinnissa tulisi ottaa huomioon sekä johdon että projektiyhteisön näkökulma, jotta projektiyhteisöön pystytään lisäämään eheyttä, yhteenkuuluvuutta ja moraalista tunnetta.

Projektiportfolion hallinta nähdään erilaisissa viitekehyksissä ja malleissa usein rationaalisena päätöksentekoprosessina sisältäen projektien valinnan, resurssien allokoinnin ja koko projektiportfolion johtamisen, millä on hyvät puolensa esimerkiksi prosessin systematisoinnin näkökulmasta (Martinsuo, 2013, 795). Martinsuo (2013) esittää kuitenkin vaihtoehtoisen näkemyksen, jossa päätöksentekoa pidetään ennemminkin neuvotteluna ja jopa kaupankäyntinä, jolloin päätöksentekoon liittyy myös epämuodollisuutta ja suunnittelemattomuutta. Martinsuo myös ehdottaa projektiportfolion päätöksentekoa rakenteellisenä uudelleenmäärittämisnä, jolloin päätöksenteossa tulisi kiinnittää huomiota ympäristön vaatimuksiin ja erilaisiin vuorovaikutussuhteisiin niin projektien kuin organisaation kanssa sekä muutoksiin, jotka johtavat uudelleenmäärittämiseen. (Martinsuo, 2013, 800.) Rationaalisien päätösprosessin lisäksi projektiportfolion hallintaa ei ole tarkasteltu Eleniassa muista Martinsuon esittämistä näkökulmista. Ne on kuitenkin hyvä tiedostaa, sillä ne voivat kertoa tarpeista kehittää toimintamallia toimivammaksi.

Projektiportfolion hallinta on resurssienhallintaa

Projektiportfolion hallinnan käsitteessä yhdistyy vahvasti resurssienhallinta, kuten jo edellä esitetyistä määritelmistä voi huomata. Cooperin ym. (1999) mukaan projektiportfolion hallinta on ennen kaikkea niukkojen resurssien hallintaa, jonka tavoitteena on tasapainottaa vapaana olevat resurssit projekteille tavoitteiden saavuttamiseksi. Resurssienhallinta on oleellinen osa projektiportfolion menestymistä, sillä liian monen toteutuksessa olevan projektin suorittaminen suhteessa olemassa oleviin resursseihin johtaa projektien venymiseen, toteutuksen laadun heikkenemiseen ja uusien tuotteiden alisuorittamiseen (Cooper. ym., 1999, 335). Eleniassa uusilla tuotteilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi uutta teknologiaa, palveluita tai toimintamalleja, joita toteutetaan kehitysprojektien avulla.

Jonas (2010, 821–822) näkee resurssienhallinnan laajempänä osana projektiportfolion hallintaa, jotta niukkojen resurssien tehokas ja vaikuttava allokointi voisi onnistua. Hänen mukaansa resurssi-suunnittelu ja resurssien hyväksyminen tulee olla projektien rajat ylittävää toimintaa osana projektiportfolion hallintaa. Resurssien allokoinnin ja yhteistyön laadun varmistaminen ovat Jonasin mukaan osa tehokasta johtamisprosessia, joka vaikuttaa projektiportfolion hallinnan onnistumiseen ja siten projektiportfolioon liittyvän liiketoiminnan menestymiseen. Hän näkeekin, että projektiportfolion johdon tehtäviin kuuluu kronologisessa järjestyksessä luetellen projektiportfolion rakentaminen, resurssienhallinta, projektiportfolion suunnan ohjaaminen ja organisatorisen oppimisen varmistaminen. (Jonas, 2010, 821.) Jonasin huomio on tärkeä tässä tutkimuksessa, sillä Eleniassa projektijohtamisen resurssienhallintaa ei voida irrottaa linjaorganisaatioresurssien hallinnasta, koska sille ei ole allokoitu omia resursseja.

Resurssien allokointistrategialla on vaikutusta innovaatioiden suorituskykyyn ja menestymisen todennäköisyyteen. Klingebiel ja Rammer (2014) ehdottavat, että priorisointia ja resurssien allokointia ei kannata tehdä innovoinnin alkuvaiheessa, vaan resursseja tulisi jakaa laajalti erilaisten ideoiden kehittämiseen, mikä lisää uusien innovaatioiden syntyminen todennäköisyyttä ilman suurta resurssi-panostusta. Projektivalinnat on kuitenkin tehtävä aikaisessa vaiheessa, jotta organisaatio voisi välttyä monilta projektijoukon leveyden tuomilta haitoilta, kuten suuremmilta kustannuksilta. Klingebiel ja Rammer (2014, 264) näkevätkin, että organisaatiot, jotka sekä allokoivat resursseja sekä laajasti että valikoivasti saavuttavat parhaan innovointisuorituskyvyn. Näkemys liittyy erityisesti ideaportfolion hallintaan, jonka käyttöönottoa on harkittu myös Eleniassa.

Henkilöresurssien hallinta voidaan nähdä projektiorientoituneen organisaation yhdeksi ydinprosessiksi, sillä se vaikuttaa resurssien hankintaan ja käyttöön, mutta myös työntekijöiden kokemaan suhteeseen työnantajaa kohtaan (Huemann, Keegan & Turner, 2006). Projektiorientoitunut organisaatio, jolla tämän ydinprosessin hallinta ei ole hyvällä tolalla, tuottaa työntekijöille paljon paineita dynaamisuutensa vuoksi, mutta myös siksi, että työntekijöiden työhyvinvointiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota (Turner, Huemann & Keegan, 2008). Syiksi tähän mainitaan tulostavoitteiden korostuminen ja heikko resurssienhallinta. Stressiä aiheuttavat erityisesti pienet ja keskusuurat ulkoiset projektit, kun työntekijät työskentelevät useissa eri projekteissa samanaikaisesti ja odottamattomat projektit lisäävät työkuormaa. (Turner ym. 2008.) Elenia ei ole projektiorientoitunut organisaatio, mutta resurssit ovat usein kiinni sekä projekteissa että operatiivisessa toiminnassa. Tämä monimutkaistaa resurssienhallintaa, minkä vuoksi Huemannin ym. havaintoa voidaan pitää myös Elenian kannalta relevanttina.

Hendriks, Voeten ja Kroep (1999) esittävät viisi elementtiä, jotka olisivat heidän mukaansa tärkeää ottaa huomioon resurssien allokoinnissa projekteille: pitkän aikavälin allokointi, keskipitkän aikavälin allokointi, lyhyen aikavälin allokointi, eri aikavälien tavoitteet ja niiden yhteensovittaminen sekä resurssien suunnitelman ja toteuman välinen arviointi, jolla resurssien allokointiprosessia saadaan paremmaksi. Hendriks ym. (1999) esittävät kaksi käsitettä resurssienhallinnan avuksi, joita voidaan hyödyntää myös Elenian resurssienhallinnan kehittämisessä: projektin hajontakertoimen (*project scatter factor*) ja resurssien omistautumisprofiilin (*resource dedication profile*). Projektin hajontakertoimen mukaan tiimin tulisi olla pieni ja monitoiminnallinen työn tehokkuuden lisäämiseksi. Resurssien omistajuusprofiilin mukaan työntekijät tulisi jakaa kolmeen eri luokkaan heidän tehtäviensä perusteella, ja resurssienhallintaa tulee mukauttaa näiden luokkien ominaisuuksien mukaisesti.

Projektiportfolion hallinta on tiedonhallintaa

Elenia on rakenteeltaan matriisirakenteen ja prosessirakenteen yhdistävä hybridiorganisaatio, mikä edellyttää toimivaa tiedonhallintaa. Projektiportfolion hallinta nähdään tärkeänä, sillä se mahdollistaa sekä vertikaalisen että horisontaalisen vuorovaikutuksen edistämisen siten läpinäkyvää tiedonkulkua sekä organisaation osastojen välillä, mutta myös hierarkian eri tasojen välillä (Cooper ym. 2001, 365). Projektiportfolion hallintaa kuvaillaan jopa tehokkaaksi vuorovaikutustyökaluksi, jolla on myönteisiä vaikutuksia niin johtamiseen, mutta myös organisaation jäsenten käsityksiin siitä, miksi organisaatio haluaa toteuttaa tiettyjä projekteja. Lisäksi se voi edistää organisaation kehitystoiminnan ja liiketoiminnan välistä vuorovaikutusta sekä yhtenäistää projektien priorisointia eri osastoissa. (Cooper ym., 2001, 366.)

Laadukas tiedonhallinta tunnustetaan tärkeäksi edellytykseksi päätöksenteossa. Dietrich ja Lehtonen (2005) osoittavat, että tiedon saatavuus, ajankohtaisuus ja pätevyys korreloivat voimakkaasti päätöksenteon mahdollistamisessa ja ne toimivat jopa ennakoedellytyksenä, jotta organisaatio voisi toteuttaa strategiaansa projektiansa avulla. Myös Martinsuo ja Lehtonen (2007, 61) osoittavat tiedon saatavuuden olevan merkittävin projektitason tekijä, jolla on vaikutusta projektiportfolion hallinnan tehokkuuteen sekä suoraan että projektijohtamisen tehokkuuden kautta. Heidän tutkimuksessaan tiedon saatavuudella tarkoitetaan sitä, että päätöksentekijöillä on kaikki tarvittava tieto projekteista, tieto on luotettavaa ja ajantasaista ja että tietoa on riittävästi, mutta ei liikaa. Lisäksi he toteavat, että menestyneet organisaatiot hallitsevat tiedon jakamista projekteilta projektiportfoliolle yhteisen raportointimenetelmän avulla.

Raportointi on tärkeä osa projektiportfolion hallintaa. Projekteista tulisi raportoida samanlaista tietoa samanlaisilla mittareilla, jotta saatavilla oleva tieto olisi vertailukelpoista (Müller ym., 2008). Raportointia varten tulisi olla myös käytössä työkalu, jolla voidaan saada tietoa tärkeimpien projektien tilanteista. Müllerin ym. tutkimuksen mukaan raportoinnilla on merkittävä myönteinen vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen ja suorituskyykyyn kontekstista riippumatta, mikä kertoo tiedonhallinnan merkityksestä projektiportfolion hallinnassa. Tämä pätee myös Eleniassa, mutta olennainen tieto voi erota verkkoliiketoiminnan kontekstissa suhteessa kilpailtuun toimialaan.

Killenin (2017, 857) mukaan organisaation menestyminen riippuu sopivista projektiportfolion hallinnan metodeista ja työkaluista, jotka parantavat tiedon laatua ja siten tukee projektiportfoliotason päätöksentekoa. Päätöksentekoa hankaloittavat projektien väliset riippuvuudet, jotka Killenin mukaan tulisi ottaa huomioon taloudellisen, strategisen, riski- ja resurssinäkökulmien lisäksi. Myös Bathallath, Smedberg ja Kjelling (2016) ovat samaa mieltä siitä, että organisaatioiden täytyy kyetä ymmärtämään projektiportfolioissa olevien projektien väliset riippuvuudet, jotta ne voivat tehdä sopivia päätöksiä projektiportfolion menestymisen kannalta. Kopmann, Kock, Killen ja Gemünden (2015) toteavatkin, että monitorointi- ja kontrollointitoimintoja on lisättävä silloin, kun

projektiportfolion projektien riippuvuustaso muuttuu kompleksiseksi. Tämän vuoksi tutkijat pyrkivätkin tarjoamaan erilaisia työkaluja päätöksenteon tueksi, kuten matemaattisia malleja (esim. Abbassi, Ashrafi & Tashnizi, 2014) ja visuaalisia työkaluja (Killen, 2017). Eleniassa projektien välillä on riippuvuuksia sekä aihealueittain että ennen kaikkea resurssiriippuvuuksien kautta.

2.1.2 Projektiportfolion hallinnan tavoitteet

Projektiportfolion hallintaan liitetään tyypillisesti Cooperin ym. (1997a) esittämät kolme tavoitetta, jotka ovat projektiportfolion arvon maksimointi, projektiportfolion strategianmukaisuus ja projektiportfolion tasapaino (Dye & Pennypacker 1999; Elonen & Arto, 2003, 395–396). Koska monissa muissa tutkimuksissa (esim. Dietrich & Lehtonen, 2005; Meskendahl, 2010) edellä mainitut tavoitteet tunnustetaan projektiportfolion hallinnan keskeisimmiksi tavoitteiksi, myös tässä tutkimuksessa keskitytään niiden tarkasteluun.

Arvon maksimointi

Projektilähtöisissä organisaatioissa arvon johtamista (*value management*) voidaan pitää yrityksenä nähdä tuloksia pitkällä aikavälillä ja tapana tuoda sidosryhmän panos osaksi projektin ja ohjelman laajuuden määritelmää (Martinsuo & Killen, 2014, 64). Arvon johtaminen on todettu sopivaksi tavaksi edistää projektiportfoliosta saatavia hyötyä erityisesti silloin, kun projektiportfolion sidosryhmien useat erilaiset odotukset arvoa kohtaan luovat kompleksisuutta (Thiry, 2001). Thiryn mukaan arvon johtaminen on hyvin erilaista verrattuna projektien johtamiseen, sillä se ei keskity hyvin määritettyihin ongelmiin ja rationaaliin analyysiin ja ratkaisuihin. Hänen mukaansa arvon johtaminen vaatiikin sekä yksilöllistä että kollektiivista toiminnan merkityksellistämistä (*sensemaking*), jolloin tulkinnat arvosta perustuvat projektien sosiaaliin prosesseihin. Tämä haastaa projektiportfolion hallinnan tutkimuksien oletukset strategisen arvon mittareiden rationaalisesta asetannasta (Martinsuo & Killen, 2014, 65). Tässä tutkimuksessa on huomioitava, että arvon johtamisella projektiportfolion hallinnan avulla ei välttämättä ole yhtä tärkeä merkitys Eleniassa, jossa projektit eivät ole pääasiallinen tapa tehdä liiketoimintaa, toisin kuin projektiorientoituneissa organisaatioissa.

Projektiportfolion arvon johtaminen on perinteisesti keskittynyt projektiportfolion taloudellisen arvon maksimointiin ja liiketoiminnalliseen menestymiseen (ks. esim. Cooper ym. 1997a; Killen ym. 2008; Voss & Kock, 2013). Projektiportfolion arvon mittaaminen on tällöin perustunut useisiin erilaisiin taloudellisiin mittareihin, taloudellisiin malleihin ja pisteytysmenetelmiin, joiden avulla on tavoiteltu pitkän aikavälin tuottoja, tuottoa investoinneille, menestymisen todennäköisyyden kasvattamista tai jostain muuta taloudellista tavoitetta. Sen sijaan mittarit eivät välttämättä ole hyviä mittaamaan muiden

projektiportfolion tavoitteiden eli strategisten tavoitteiden ja tasapainon saavuttamista, minkä vuoksi ne eivät ole yksinään riittäviä projektiportfolion hallinnan näkökulmasta katsottuna. (Cooper ym. 1997a; 1997b.) Arvon johtamista käsittelevä tutkimus koskee tyypillisesti voittoa tavoittelevia organisaatioita. Tämä on huomioitava, kun teoriaa sovelletaan monopoliasemassa toimivassa organisaatiossa.

Meskendahl (2010) jakaa Cooperin ym. (1997a) esittämän arvon maksimoimisen tavoitteen yhä edelleen kahteen osa-alueeseen, jotka ovat hyötyjen saavuttaminen ja synergiaetujen hyödyntäminen. Meskendahlin mukaan hyötyjä tulisi mitata muillakin kriteereillä kuin mitä perinteiseen ”rautakolmioon” (laatu, aikataulu ja budjetti) kuuluu ja ehdottaa asiakastytyvöisyyden mittaamista monipuolisen arvion saamiseksi. Synergiaetujen löytäminen on sen sijaan seuraus koordinoitusta projektiportfolion johtamisesta, jolla vähennetään päällekköisen työn määrää sekä edistetään teknologian, markkinoinnin, tiedon ja resurssien yhteisköyttöä. Tämä lisää myös projektin onnistumisen todennököisyyttä, kun organisaatio otetaan jo projektin alkuvaiheessa paremmin huomioon (Zirger & Maidique, 1990).

Projektiportfolion arvolla voidaan tarkoittaa myös strategista arvoa. Martinsuo ja Poskela (2011) puhuvat *strategisesta mahdollisuudesta*, johon he yhdistövät kilpailupotentiaalin (kilpailuedun luominen, uniikkien palveluiden tarjoaminen ja asiakastytyvöisyys) ja tulevaisuuden liiketoimintapotentiaalin (pääsy uusille markkinoille ja sekä teknisen että osaamisen kehittäminen). Meskendahl (2010) viittaa strategiseen arvoon ”tulevaisuuteen varautumisena”, joka nöhddään yhdeksi projektiportfolion tavoitteeksi. Tulevaisuuteen varautuminen tarkastelee hyötyjä pitkällä aikavälillä, ja ne ovat tyypillisesti projekteista saatavia välillisiä hyötyjä, joiden arviointi voidaan suorittaa vasta kauan projektin päättymisen jälkeen. Tyypillisiä hyötyjä voivat olla uusien markkinoiden luominen, uusien teknologioiden ja prosessien kehittäminen sekä uusien kyvykkyysien rakentaminen.

Organisaatioiden strategiat liittyvät yhä useammin sidosryhmölöhtöisiin, pitkän aikavölin vastuullisuustavoitteisiin, minkä vuoksi myös esimerkiksi ympöristöön, sosiaaliseen vastuuseen, terveyteen ja turvallisuuteen on alettu kiinnittää huomiota (ks. esim. Eskerod & Huemann, 2013; Luchs, Brower, Chitturi, 2012). Sidosryhmölöhtöisyys on tärkeä huomio myös Elenian kannalta, koska sen verkko-liiketoiminta on yhteiskunnallisesti tärkeä ja monopoliasemalla turvattu. Sidosryhmölöhtöisyyden kasvassa projektiportfolion hallinnan strategisen arvon mittaamisessa voitaisiinkin ottaa myös kestävä kehityksen, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja tiedon leviämisen näkökulmat huomioon (Martinsuo & Killen, 2014, 65). Töllöin nämä strategisen arvon ei-kaupalliset ulottuvuudet tulisi sisölyttää projektiportfolion valinnan ja menestymisen viitekehukseen. Riskinä kuitenkin on, että huomio voi kiinnittyä liikaa pois kaupallisesta näkökulmasta, jolloin toiminnan merkityksellistöminen, neuvottelemisen, priorisointi ja projektiportfolion kontrollointi muuttuvat haastavimmiksi. (Martinsuo & Killen, 2014, 66.)

Strategianmukaisuus

Käsite strategianmukaisuus (*strategic alignment*) on lähtöisin organisaatiotutkimuksesta, jossa esitetään, että organisaation suoriutuminen on lopputulema kahdesta tai useammasta osatekijästä kuten strategiasta, rakenteesta, teknologiasta ja ympäristöstä (Meskendahl, 2010, 809; Bergeron, Raymond & Rivard, 2001). Projekti-instituutin (PMI, 2017) luoman standardin perusteella projektiportfolion hallinta on koordinoitua toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka organisaatioilla saattaa olla useita erilaisia tavoitteita, keskittyy projektiportfolion hallinta usein erityisesti strategisten liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen. Monien tutkimusten mukaan projektiportfolion hallinnan yhtenä tavoitteena onkin varmistaa, että projektiportfolio on linjassa organisaation strategian kanssa (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1997b; Kaiser ym., 2015; Kopmann ym. 2017). Shenhar ym. (1997) kuvailevat projektiportfoliota ”strategiseksi aseeksi”, mikä viittaa tavoitteeseen implementoida strategiaa projektiportfolion hallinnan avulla. Myös Projekti-Instituutin standardi selventää projektiportfolion hallinnan tavoitteen strategisuuksi hyvin, sillä sen mukaan projektinhallinnalla pyritään varmistamaan, että projekti tehdään oikein, kun taas projektiportfolion hallinnalla pyritään varmistamaan, että organisaatiossa tehdään oikeita projekteja (PMI, 2017).

Projektiportfolion hallinta voidaan nähdä menetelmänä yhteensovittaa projektiportfolio organisaation strategiaan tavoitteisiin (Kaiser ym., 2015, 126). Kopmannin, Kockin, Killenin ja Gemündenin (2017, 562) mukaan projektiportfolion hallinta voidaan nähdä tarkoituksellisten ja syntyvien strategioiden välisenä siteenä kahdesta syystä: Ensinnäkin se integroi projektiportfolion organisaation strategiaan ja pyrkii yhdistämään toteutetun strategian aiotun strategian kanssa. Lisäksi projektien tuotokset voivat tarjota sysäyksen suunnitellun strategian mukauttamiseksi ja uusimiseksi.

Cooper ym. (1997b, 43) tunnistavat, että projektiportfolion strategianmukaisuutta mietittäessä huomiota tulee kiinnittää sekä strategiseen sopivuuteen että menojen erittelyyn. Strateginen sopivuus (*strategic fit*) tarkoittaa sitä, että projekti kuuluu johonkin organisaation keskeiseen strategiseen osaluueeseen, joita voivat olla esimerkiksi teknologia-, markkina- ja asiakassegmentit. Menojen erittely (*spending breakdown*) sen sijaan tarkoittaa menojen allokointia organisaation prioriteettien mukaisesti. (Cooper ym., 1997b.) Cooperin ym. (1997b) mukaan strategianmukaisuuden saavuttamiseksi strategisia kriteereitä tulisi lisätä projektien valintatyökaluihin, jolloin strategia tulee huomioiduksi projekteja arvioitaessa, priorisoitaessa ja valitessa. Toinen tapa on käyttää ylhäältä alas -strategiamalleja, jossa verrataan strategisia tavoitteita tarvittaviin resursseihin. Tämä tarkoittaa sitä, että ensin luodaan strategia ja visio, sen jälkeen jaotellaan resurssit eri tavoitteille ja lopuksi resurssit jaetaan eri projekteille tehtyjen valintojen jälkeen. (Cooper ym., 1997b, 44–45.) Tutkimuksen seuraavassa luvussa käsitellään Cooperin ym. esittämää strategista korimallia, jota voidaan hyödyntää Elenian projektiportfolion hallinnassa.

Projektiportfolion tasapaino

Projektiportfolion hallinnan tavoitteena pidetään myös projektiportfolion tasapainottamista. Esimerkiksi Cooperin ym. (1997a) mukaan projektiportfolion tasapainottaminen tarkoittaa sitä, että projektiportfoliossa olevat projektit tasapainottavat toisiaan valittujen parametrien perusteella. Tällöin projektiportfolioon kuuluvat projektit ovat erilaisia esimerkiksi resurssienkäytöltään, riskeiltään ja tyyppiltään ja ne jakaantuvat palvelemaan monipuolisesti organisaation eri strategisia tavoitteita. Mesken-dahlin (2010) mukaan projektiportfolion tasapainottamisella tavoitellaan myös arvonluontia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Lisäksi projektiportfolion on sisällettävä uusien innovaatioiden lisäksi myös pienempiä muutosprojekteja. Nämä ovat tärkeitä myös Eleniassa, jossa kehitystä tarkastellaan eri aikahorisonteilla.

Projektiportfolion tasapainottaminen on tärkeää myös riskienhallinnan näkökulmasta. Projektiportfolion tasapainottamisen tehtävänä on mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen ilman tarpeetonta riskiä (Mikkola, 2001). Dietrich (2002) toteaa, että projektiportfoliossa tulisi olla sekä vähäriskisiä että enemmän riskejä sisältäviä projekteja ja projektien tulee täydentää toisiaan ilman, että resurssit ylikuormittuvat. Jos projektiportfoliossa on huomattava osa paljon riskejä sisältäviä projekteja, voi niiden epäonnistumisella olla merkittäviä vaikutuksia organisaation toimintaan. Toisaalta taas paljon vähäriskisiä projekteja sisältävän projektiportfolion avulla ei pystytä välttämättä saavuttamaan tarpeeksi suuria hyötyjä. (Archer & Ghasemzadeh, 1999.) Tasapainottamisella tulisi estää projektiportfolion projektien arvon lasku samaan aikaan, minkä vuoksi projektien olisi tärkeää täydentää toisiaan (Cooper ym., 1997a).

Riskienhallinnan laiminlyönti projektiportfolion hallinnan tasolla voi johtaa epätasapainoiseen projektiportfolioon, jolloin riskinä on liian vähäiset varat ja heikko tulevaisuuteen valmistautuminen (Teller, Kock & Gemünden, 2014). Riskienhallinnan liittäminen osaksi projektiportfolion hallintaa parantaa projektiportfolion strategianmukaista tasapainoa sekä lisää todennäköisyyttä saavuttaa strategiset tavoitteet ja maksimoida projektiportfolion arvo (Sanchez, Robert & Peller, 2008). Sanchez ym. (2008) esittävätkin viitekehyksen, jonka avulla voidaan tunnistaa riskejä ja mahdollisuuksia projektiportfolion riskienhallinnan aikana ja siten vähentää epävarmuutta.

Caron, Fumagalli ja Rigamonti (2007) käyttävät käsitettä riskiarvo (*Value at Risk*) auttamaan paremman tasapainon saavuttamisessa projektiportfoliolle. He esittävät projektiportfolion tasapainottamis-mallin, joka ottaa huomioon seuraavat näkökulmat: projektijohtaminen, riskienhallinta ja organisaation strateginen suunnittelu. Mallin avulla analysoidaan projektin riskitasoa valintaprosessin aikana sekä analysoidaan uuden projektin riskien vaikutusta projektiportfolion riskiprofiiliin. Mallin nähdään siis auttavan projektien valinnassa projektiportfolion tasapainottamisen näkökulmasta katsottuna.

2.1.3 Projektiportfolion hallinnan prosessit

Projektiportfolion hallintaan on tarjolla erilaisia viitekehyksiä ja malleja, jotka auttavat hallintaprosessin rakentamisessa vaihe kerrallaan (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper ym., 1997b). Projektiportfolion hallinnan prosessit on suunniteltu auttamaan päätöksenteossa antamalla kokonaisvaltainen kuva projektiportfoliosta, varmistamalla tiedon saatavuus ja tarjoamalla erilaisia työkaluja projekteista saatavan tiedon analysointiin (Cooper ym., 2001; Killen, 2017). Prosessit keskittyvät usein projektien valintaan, mutta jotkut huomioivat myös strategisen harkinnan ja projektiportfolion tarkastelun (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Ne antavat hyvän yleiskuvan projektiportfolion hallinnasta, mutta niiden tehokkuutta on vaikea arvioida organisaatioiden erilaisten kontekstien vuoksi. Prosessien yksityiskohtaisempi suunnittelu on siksi tehtävä ympäröivä konteksti ja omat yksilölliset tarpeet huomioiden. Seuraavaksi esitellään muutamia kirjallisuudessa esitettyjä viitekehyksiä ja malleja, joita voidaan käyttää projektiportfolion hallinnan organisoinnissa ja kehittämisessä. Valitut viitekehys ja mallit ovat laajempi kuva, strateginen korimalli, projektiportfolion valinnan integroitu viitekehys, ideoinnin ja projektiportfolion hallinnan integroitu viitekehys sekä projektiportfolion tarkastelun ja vaiheporttimallin välistä yhteyttä kuvaava malli. Ne auttavat suunnittelemaan projektiportfolion hallinnan keskeisiä prosesseja, jotka ovat myös tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena.

Laajempi kuva

Laajempi kuva (*The Larger Picture*) yhdistää Dyen ja Pennypackerin (1999) mukaan strategisen suunnittelun, projektiportfolion hallinnan ja projektitason johtamisen prosessit toisiinsa, minkä vuoksi se antaa hyvät raamit projektiportfolion hallinnan suunnittelulle. Malli on kolmivaiheinen, jonka ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu strateginen suunnittelu sisältäen organisaation vision, mission, tavoitteiden ja strategian määrittelyn. Strategian suunnittelun tavoitteena on määrittellä organisaatiolle tavoitteet ja strategia, jotka toimivat projektiportfolion hallinnan toiminnan edellytyksinä ja reunaehjoina. (Dye & Pennypacker, 1999.)

Mallin toisessa vaiheessa hallitaan projektiportfoliota, johon kuuluvat mahdollisuuksien tunnistaminen, organisaation soveltuvuuden arviointi, hyöty-, kustannus- ja riskianalysit sekä projektiportfolion projektien kehittäminen ja valinta. Mallin mukaan projektiportfolion hallintaa ohjaavat sille asetetut tavoitteet eli arvon maksimointi, strategianmukaisuus ja projektiportfolion tasapaino. Myös resursien tehokas hallinta on tärkeä osa projektiportfolion hallinnan onnistumista resurssien niukkuuden vuoksi. (Dye & Pennypacker, 1999.)

Mallin viimeinen vaihe keskittyy yksittäisen projektin johtamiseen, koska mallilla halutaan korostaa, että oikeiden projektien valitsemisen lisäksi projektit täytyy myös toteuttaa onnistuneesti, jotta

projektiportfolion hallinnan tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Projektijohtamismallin tulee siis yhdenmukaistaa projektitason johtamista sisältäen yhteisiä käytäntöjä ja vaiheita, jotka edistävät myös projektiportfolion hallintaa. (Dye & Pennypacker, 1999.) Ajatus on linjassa myös Tellerin ym. (2012) kanssa siitä, että projektijohtamistason muodollistaminen edistää projektiportfolion hallinnan laatua ja menestymistä. Tätä vaihetta ei kuitenkaan käsitellä tarkemmin tässä tutkimuksessa, koska se jää aiheen rajauksen ulkopuolelle.

Malli ei tarjoa apua projektiportfolion hallinnan yksityiskohtaiseen suunnitteluun, mutta auttaa ymmärtämään, että se on sidoksissa sekä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan että projektijohtamisen tasoon. Mallin mukaan projektiportfolion hallinta voitaisiin toteuttaa ennen projektijohtamistasoa, vaikka todellisuudessa projektiportfolion hallinta edellyttää myös projektijohtamistason kehittyneisyyttä, jotta esimerkiksi laadukasta tietoa on saatavilla. Mallin vaiheiden toteuttaminen mallin esittämällä tavalla täytyy pohtia kriittisesti, ja peräkkäisyyden sijaan niitä voitaneenkin toteuttaa myös samaan aikaan.

Projektiportfolion valinnan integroitu viitekehys

Projektiportfolion valinnan integroitu viitekehys (*Integrated framework for project portfolio selection*) on Archerin ja Ghasemzadehin vuonna 1999 esittämä viitekehys, jonka tarkoituksena on yksinkertaistaa projektiportfolion valintaprosessi jakamalla se eri vaiheisiin: strategisen harkinnan vaihe, projektien arviointivaihe ja projektiportfolion valintavaihe. (Archer & Ghasemzadeh, 1999.). Viitekehysessä jokaisella vaiheella on oma tavoitteensa, joka tarjoaa syötteen seuraavalle vaiheelle. Viitekehys ei kuitenkaan määrittele projektien valintatekniikoita, vaan ne voidaan Archerin ja Ghasemzadehin mukaan valita tilanteeseen sopivasti. Lisäksi vaiheita voidaan muokata tai jopa tarvittaessa jättää pois prosessin nopeuttamiseksi ja yksinkertaistamiseksi. Viitekehys rajoittuu Dyen ja Pennypackerin Laajemman kuvan ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen.

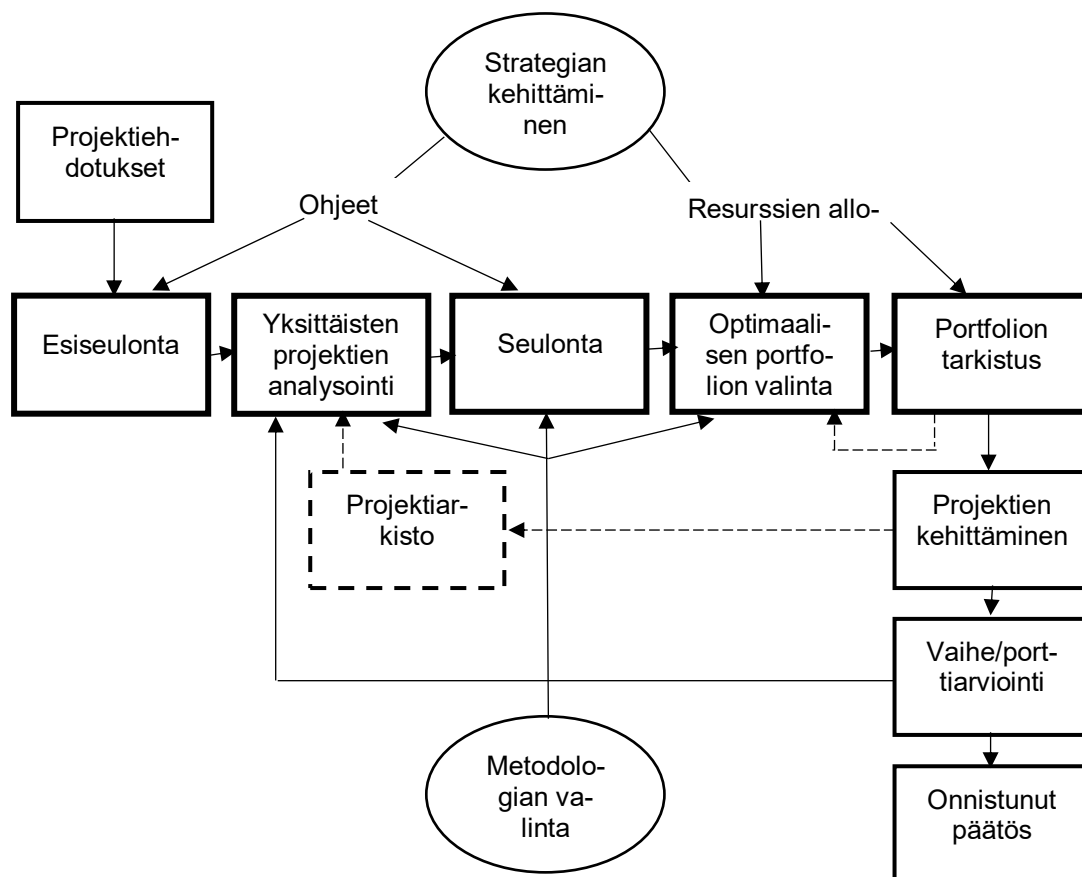
Strategisen harkinnan vaiheessa organisaatio tekee strategiatyöskentelyä, jossa se ottaa huomioon sen sisäiset ja ulkoiset tekijät kuten omat vahvuudet ja heikkoudet sekä markkinat. Strategiatyöskentelyn avulla organisaatio pystyy päättämään strategisen suunnan ja kohdistamaan toimintansa valitsemiinsa asioihin. Strategian määrittely antaa lähtökohdat myös projektiportfolion hallinnan tavoitteiden asettamiselle ja resurssienhallinnalle, joita ennen projektien valintaprosessia ei voida toteuttaa. (Archer & Ghasemzadeh, 1999, 208.)

Prosessin toisessa vaiheessa arvioidaan nykyisten ja potentiaalisten projektien mahdollisia hyötyjä projektiportfolion tavoitteiden näkökulmasta. Projektien arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia mittareita tilanteeseen sopivalla tavalla, ja tarkastelussa voidaan analysoida esimerkiksi projektin tuottopotentiaalia, hyötyjen ja kustannusten välistä suhdetta, riskejä ja

markkinakysyntää. Mittareita voidaan tarkastella Eleniassa liiketoimintalähtöisesti. Arvioinnissa tulisi kuitenkin käyttää samanlaisia mittareita, jotta projektit saadaan keskenään vertailukelpoisiksi. Jos projekteja on paljon, tätä vaihetta pystytään keventämään seulomalla selkeästi huonoimmat projektit pois ennen varsinaisen arvioinnin alkua. (Archer & Ghasemzadeh, 1999, 209–210.)

Projektien valintavaihe sisältää projektien samanaikaisen vertailun, jonka perusteella projektit asetetaan paremmuusjärjestykseen. Vaiheen tarkoituksena on valita parhaat projektit resurssirajoitteet huomioiden. Archerin ja Ghasemzadehin (1999, 210) mukaan valintatekniikat voidaan jakaa ainakin *ad hoc* -menetelmiin, vertailumenetelmiin, pisteytysmalleihin ja projektiportfoliomatriiseihin. Valinnoissa tulee ottaa huomioon myös projektien väliset riippuvuudet, jotka voivat johtua esimerkiksi yhteisesti tuotettavasta arvonaluonnista. (Archer & Ghasemzadeh, 1999, 210.)

Archerin ja Ghasemzadehin viitekehys esitetään visuaalisesti kuviossa 1. Viitekehysten päävaiheet esitetään paksureunaisilla reunoilla, kun taas ovaalin muotoiset ympyrät esittävät päävaiheiden esivaihteita. Ohuemmilla laatikoilla on kuvattu projektiportfolion valintaprosessia seuraavat jälkivaiheet, jotka voivat antaa syötteitä tulevaisuuden projektien arviointiin.



Kuvio 1 Projektiportfolion valinnan integroitu viitekehys (mukaillen Archer & Ghasemzadeh, 1999)

Archerin ja Ghasemzadehin viitekehyksen lisäksi on olemassa myös muita malleja, jotka pyrkivät tarjoamaan menetelmiä projektiportfolion valintaan. Esimerkiksi Petrović (2003; ks. 2011) esittelee kolmivaiheisen projektiportfolion hallinnan vaihemallin (*phase model in project portfolio management*), jossa on paljon samankaltaisuuksia Archerin ja Ghasemzadehin (1999) viitekehyksen kanssa. Mallin tarkoituksena on määritellä ja organisoida projektiportfolion hallintaprosessi, mutta Archerin ja Ghasemzadehin viitekehyksen tavoin sitä ei ole yhdistetty mihinkään tiettyyn päätöksentekometodiin tai tekniikkaan, vaan ne ovat organisaation itsensä päätettävissä. Petrovićin (2011, 28) mukaan esitettyjä vaiheita voidaan vaihtaa, korvata tai jopa poistaa kokonaan organisaation niin halutessaan. Petrovićin malliin ei kuitenkaan perehdytä tässä tutkimuksessa tarkemmin, vaan Archerin ja Ghasemzadehin (1999) viitekehys riittää niiden samankaltaisuuksien vuoksi.

Strateginen korimalli

Strateginen korimalli (*Strategic bucket model*) on Cooperin ym. (1997b) muodostama projektiportfolion hallintaprosessi, jonka tarkoituksena on auttaa projektiportfolion ja strategian yhteensovittamisessa. Se kiinnittää huomion organisaation rahankäyttöön ja strategiseen päätöksenteon varmistamiseen, ja sitä voidaan hyödyntää projektiportfolion strategisten painopisteiden valinnassa ja projektien valinnassa. Lisäksi se yhdistää organisaation rahankäytön strategiaan ja tunnistaa, että useat kehitysprojektit käyttävät samoja resursseja, mitkä kuuluvat Cooperin ym. (1997b) mukaan mallin vahvuuksiin. Sen sijaan mallin heikkoutena on, että se vie paljon aikaa (Cooper ym., 1997b, 46), se ei huomioi projektiportfolion tasapainoa eikä se esitä selkeitä alkusysäyksiä suorituskyvyn mittaamiseen (Dietrich, 2002).

Malli alkaa pääomaresurssien allokoinnilla projekteille ylhäältä alas -menetelmällä, jolla varmistetaan, että rahankäyttö toteutetaan ylimmän johdon näkemyksen mukaisesti. Ensiksi johdon on jaettava pääomaresurssit prosenttiosuuksina ”koreihin” (*buckets*), jotka voivat kuvata Elenian tapauksessa esimerkiksi strategisia tavoitteita, projektityyppejä tai liiketoimintoja. Olemassa olevat projektit jaotellaan näihin koreihin, minkä jälkeen projektien sen hetkistä rahankäyttöä verrataan haluttuun rahankäyttötavoitteeseen. Korien sisällä olevat projektit priorisoidaan esimerkiksi pisteytysmallien tai taloudellisten kriteerien avulla ja lopuksi projektiportfolio tarkistetaan ja tarvittaessa sovitetaan joko karsimalla projekteja tai säätämällä tulevaisuuden projektien hyväksymisprosessia. (Cooper ym., 1997b, 43–46.) Vaikka malli ei itsessään huomioi projektiportfolion tasapainoa, sen tarkistusvaiheessa projektiportfolion tarkastelu voidaan toteuttaa.

Projektiportfolion hallinnan ja ideoinnin integroitu viitekehys

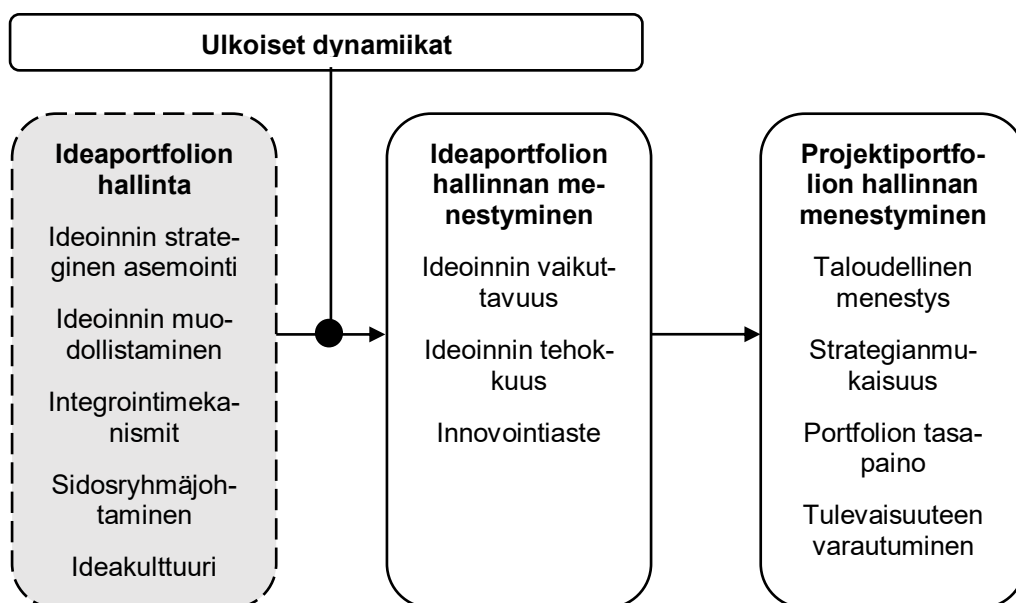
Heising (2012) tunnistaa mahdollisuuksien arvioinnin ja ideoiden luomisen hyvin tärkeäksi organisaation menestymisen kannalta, minkä vuoksi hän näkee, että niitä tulisi johtaa aktiivisesti. Tällä tavoin organisaatio pystyy havaitsemaan aukkoja nykyisessä ja tulevaisuuden projektiportfolioissa sekä kasvattamaan innovaatiokykyänsä, jonka nähdään olevan yksi merkittävimmistä kilpailukykytekijöistä. Zhang ja Doll (2001) esittävätkin, että projektiportfolioilla on merkittävä asema organisaation innovoinnissa. Innovaatioiden etenemistä projekteiksi täytyy Heisingin (2012, 583) mukaan kontrolloida, ja vain harvan idean ja projektiehdotuksen tulisi tulla valituksi projekteiksi organisaation resurssien rajallisuuden vuoksi. Tämän vuoksi hän näkeekin, että myös ennen projektien toteutusta edeltävät vaiheet tarvitsevat ammattimaista projektiportfolion hallintajärjestelmää, jonka avulla ideat saisivat tarvittavan tuen ja niiden käsittely toteutuisi projektiportfolion hallinnan näkökulmasta. (Heising, 2012, 583.) Jonaksen (2010) mukaan ideoinnin liittäminen osaksi projektiportfolion hallintaa edistää myös läpinäkyvyyttä, sillä ideaprosessin ansiosta ne olisivat selkeämmin osa organisaation johdolle tehtävää projektiportfolion raportointia. Elenian tapauksessa ideaprosessi helpottaisi myös projektiportfolion ennustettavuutta.

Heising (2012) esittää ideointivaiheen ja projektiportfolion hallinnan integroidun viitekehysten, jota hän kutsuu ideaprojektiportfolion hallinnaksi. Viitekehysten tarkoituksena on korostaa kokonaiskuvan merkitystä ja lisätä huomion kiinnittymistä ideoinnin strategiaan puitteisiin, ideaprosessin muodollistamiseen, integraatioon, sidosryhmien johtamiseen ja ideakulttuuriin. Viitekehysten tarkoituksena on käsitteellistää ideoinnin ja projektiportfolion hallinnan välistä suhdetta tuotekehitysympäristössä, mutta se on sovellettavissa myös Elenian kehitysprojektitoimintaan. Viitekehys esitetään kuviossa 2. Harmaalla pohjalla oleva kuvio kuvastaa ideaprosessin käsitettä, kun taas valkealla pohjalla olevat kuviot kuvastavat ideaprosessin alisteisia käsitteitä. Kuvioiden sisällä on kerrottu myös niiden sisällöt.

Ideaprojektiportfolion hallinnan tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa luodaan riittävästi hyviä ideoita ja ideoiden jatkokehittämiseen ja valintaan on olemassa tehokkaat prosessit. Ideaprojektiportfolion hallintaan sisältyvät ideoinnin strateginen asemoituminen, ideoinnin muodollistaminen, integrointimekanismit, sidosryhmäjohtaminen ja ideakulttuuri. Näiden avulla pyritään varmistamaan, että ideat ovat yhteensopivia organisaation strategian kanssa, ideoita saadaan useilta eri sidosryhmiltä ja ideointi on monipuolista ja kohdistuu eri aikajänteille. Lisäksi ideaprojektiportfolion hallinnassa sopiva muodollisuus nähdään eduksi, kuten myös henkilöstön osallistaminen ja olemassa olevien teknologioiden ja tietokantojen hyödyntäminen. Myös sidosryhmien johtaminen nähdään tärkeänä, sillä heidän sitoutumisellaan ja mielipiteillään on merkittävä vaikutus sekä ideointiin että ideoiden onnistuneeseen eteenpäin viemiseen. Ideaprojektiportfolion hallinnalla voidaan vaikuttaa

myös ideakulttuuriin, kuten henkilöstön aloitteellisuuteen ryhtyä ideoimaan sekä organisaation pyrkimykseen motivoida ja tukea ideointia. (Heising, 2012, 588–591.)

Heisingin (2012) mukaan ideaprojektiportfolion hallinta vaikuttaa ideoinnin vaikuttavuuteen, tehokkuuteen ja innovointiasteeseen, joita voidaan käyttää ideaprojektiportfolion hallinnan onnistumisen mittareina. Ideaprojektiportfolion hallinnan onnistumisen kannalta myös ympäristön dynaamisuus on otettava hallintamenetelmien valinnassa huomioon, sillä jos dynaamisuus on suurta, ideoinnin strateginen asemoiminen ja työntekijän autonomia parantavat ja muodollisuus heikentää ideaprojektiportfolion hallinnan menestymistä. Ideoinnin vaikuttavuuden arviointi voi olla vaikeaa, koska siihen ei ole olemassa objektiivisia mittareita. Heisingin mukaan siihen kannattaakin osallistaa organisaation ja projektiportfolion johtoa, sillä heillä on usein paras tuntemus ja kyky arvioida ideoiden potentiaalista arvoa. Ideaprojektiportfolion hallinnan tehokkuutta voidaan sen sijaan mitata arvioimalla prosessin nopeutta ja kustannustehokkuutta. Innovointiasteella puolestaan tarkoitetaan ideoiden samankaltaisuutta suhteessa projektiportfoliossa oleviin projekteihin eli sitä, kuinka paljon ne tuovat uutta. Näillä kaikilla voidaan nähdä olevan vaikutus projektiportfolion menestymiseen eli projektiportfolion arvon maksimointiin, strategiseen yhteensopivuuteen, projektiportfolion tasapainoon ja tulevaisuuteen varautumiseen. (Heising, 2012, 586–591.)



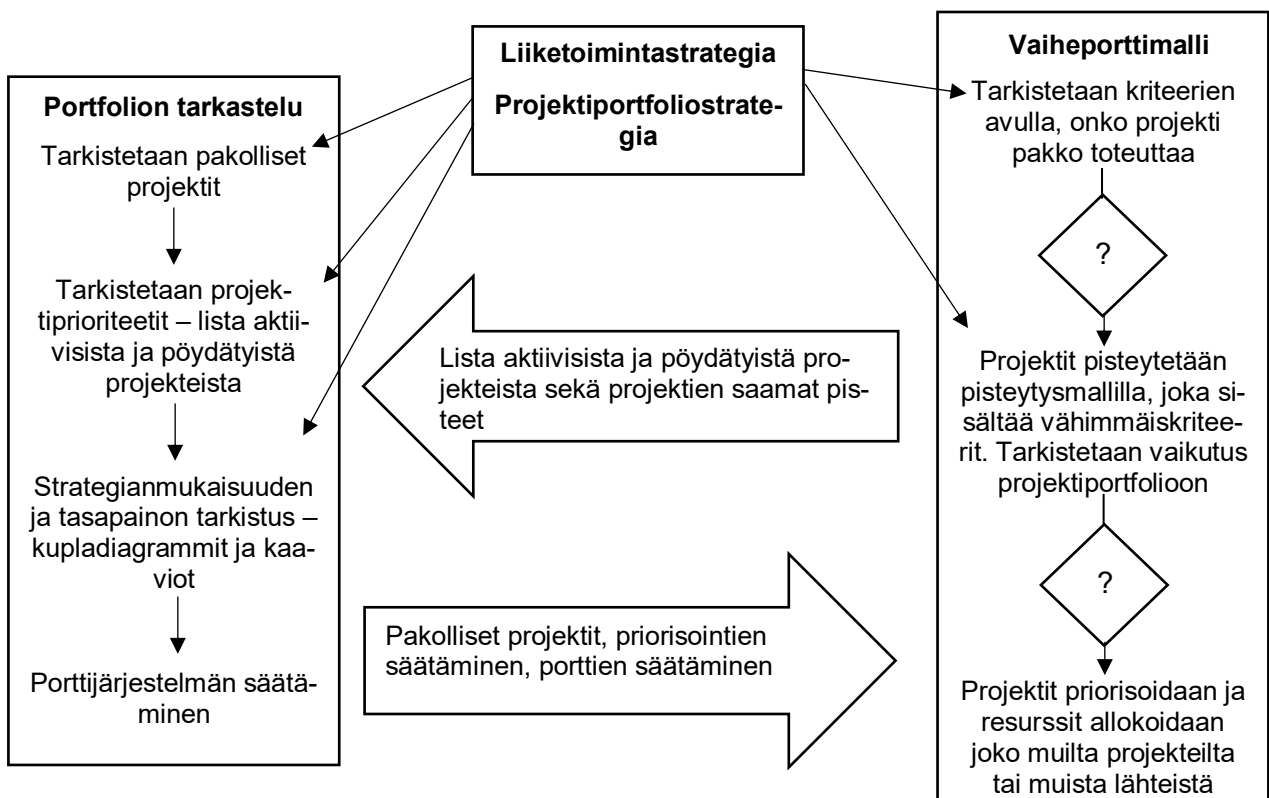
Kuvio 2 Ideaportfolio ja projektiportfolio hallinnan välinen integraatio (mukaillen Heising, 2012)

Projektiportfolio tarkastelun ja vaiheporttimallin välinen yhteys

Projektiportfolio hallinta edellyttää projektiportfolio johtamistason ja projektinjohtamistason välistä integrointia. Se toteutetaan yleensä vaiheittain toteutettavilla tarkasteluilla, joiden avulla projekteja koskevat päätökset tehdään. Usein projekteja tarkastellaan sovituissa projektivaiheissa, jota varten on kehitetty vaiheporttimalli (*stage-gate model*). Cooperin (1990) mukaan vaiheporttimalli on sekä

käsitteellinen että operatiivinen malli, joka tarjoaa tuotekehitysprosessille toimintasuunnitelman tehokkuuden ja vaikuttavuuden edistämiseksi. Cooperin esittämä vaiheporttimalli on suunniteltu tuotekehitysprojekteille. Se ei välttämättä sovi kaikille tutkimus- ja innovaatioprojekteille, joiden luonne voi edellyttää kehittämiseltä täysin erilaisia vaiheita. Cooperin esittämää vaiheporttimallia käytetään kuitenkin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, joten sen käsittely on tässä tutkimuksessa perusteltua.

Vaiheporttimalli sisältää päätöksentekoportteja, joita voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Projektitason näkökulmasta projektin vaiheiden välillä olevat portit varmistavat, että projekti täyttää tarvittavat kriteerit edetäkseen. Projektiportfoliotason näkökulmasta portteja voidaan käyttää projektien vertailemiseen ja mahdollisuutena projektien keskeyttämiseen ja resurssien uudelleen allokointiin. (Cooper & Edget, 2003.) Cooper ym. (1997b, 52) esittävät tavan integroida vaiheporttimalli ja projektiportfolion tarkastelu toisiinsa (kuvio 3). Molemmat ovat yhteydessä organisaation strategiaan. Projektiportfolion tarkastelulla Cooper ym. tarkoittavat jaksoittain tapahtuvaa tarkastelua, jonka kohteena ovat kaikki projektiportfolion projektit kokonaisuutena. Tarkastelun tavoitteena on varmistaa, että portfolio sisältää tavoitteiden näkökulmasta tarkasteltuna oikeat projektit, rahankäyttö toteutetaan organisaation haluamalla tavalla, tapa tehdä porttipäätöksiä on toimiva ja projektiportfolion hallinnan tavoitteet saavutetaan. Tarkastelu voidaan pitää esimerkiksi kvartaaleittain tai puolivuositain. Integroinnin tavoitteena on, että kaikki kolme päätösmallia tarjoavat toisilleen syötteitä muodostaen toimivan kokonaisuuden.



Kuvio 3 Projektiportfolion tarkastelun ja vaiheporttimallin välinen integraatio (mukaillen Cooper ym., 1997b, 52)

Organisaation strategialla voidaan todeta olevan tärkeä merkitys projektiportfolion hallinnassa, sillä tarkasteltaessa esimerkiksi edellä esitettyjä malleja ja viitekehysjä projektiportfolion hallinnan prosesseille, voidaan huomata, että strategia luo niille jokaiselle toimintaedellytykset ja reunaehdot. Esimerkiksi Laajempi kuva alkaa strategisella suunnittelulla, kuten myös Projektiportfolion valinnan integroitu viitekehys ja Projektiportfolion hallinnan vaihemalli. Strategisessa korimallissa pääomaresurssit jaotellaan strategisten prioriteettien mukaan, ja Projektiportfolion hallinnan ja ideoinnin integroidussa viitekehyksessä painotetaan strategian merkitystä ideointiin. Strategia ohjaa myös projektiportfolion tarkastelua ja vaiheporttimallia. Nämä todentavat hyvin sitä, että projektiportfolion hallinta on tärkeä osa strategian implementointia.

2.1.4 Projektien ja projektiportfolion arviointi

Projektiportfolion valintaprosessi on jaksottaisesti, tyypillisesti vaiheporttimallin avulla tapahtuva toiminto, jossa varmistetaan, että olemassa olevat ja uudet projektit ovat organisaation tavoitteiden mukaisia ilman, että resurssi- tai muita rajoitteita ylitetään (Archer & Ghasemzadeh, 1999, 208). Projektiehdotuksia on usein tarjolla enemmän kuin kyetään resurssien rajallisuuden vuoksi toteuttamaan, minkä vuoksi toteutettavat projektit täytyy valita. Valintatekniikoita on monia, sillä esimerkiksi Archer ja Ghasemzadeh (1999) ovat huomanneet, että erilaisia projektien arviointi- ja valintatekniikoita on olemassa jopa yli sata erilaista. Projektien arviointiin ja valintaan on siis olemassa monta eri tapaa, joilla vastataan organisaatioiden erilaisiin tarpeisiin.

Projektien arviointiprosessin muodollisuudella ja siinä käytettävillä kriteereillä on suuri merkitys projektiportfolion hallinnan tavoitteiden saavuttamisessa. Martinsuo ja Poskela (2011) huomaavat, että hyvin valittujen kriteerien käytön avulla on mahdollista saavuttaa tulevaisuuden liiketoiminnan potentiaali, minkä vuoksi ideoiden arvioinnissa tulisi tarkastella pitkän aikavälin strategisia hyötyjä, eikä keskittyä vain lyhyen aikavälin hyötyihin. Muodollisuus on pidettävä arviointiprosessina maltillisena, kun organisaatio tavoittelee niin sanottuja radikaaleja innovaatioita. Muodollisen arviointisysteemin käyttö voi estää päätöksentekijöitä näkemästä uusia mahdollisuuksia, jotka voisivat johtaa radikaaleihin innovaatioihin. (Martinsuo & Poskela, 2011.) Voidaan siis sanoa, että organisaation konteksti on huomioitava arviointiprosessin muodostamisessa.

Dye ja Pennypacker (1999) jakavat projektien arviointimenetelmät ad hoc -menetelmiin, strategiaan suunnittelumenetelmiin, hyödynarviointimenetelmiin ja optimointimenetelmiin, joista esitetään erilaisia esimerkkejä taulukossa 1. Ad hoc -menetelmät tarkoittavat epämuodollista ja jäsentämätöntä tapaa valita projekteja. Menetelmässä ei hyödynnetä yhteisiä toimintatapoja tai työkaluja, minkä seurauksena valinnat eivät välttämättä perustu faktoihin vaan esimerkiksi henkilökohtaisiin mieltymyksiin. Ad hoc -menetelmiin lukeutuvat myös epämuodolliset ratkaisut, joissa päätökset syntyvät ilman

yhteisesti sovittuja toimintatapoja tai työmenetelmiä (Lehtonen, Lindblom, Simonen & Korpinen, 2006, 46). Strategisissa suunnittelumenetelmissä projektit jaotellaan ja valitaan strategisten painopisteiden ja niille määrättyjen budjettirajoitteiden mukaan. Strateginen korimalli on esimerkki strategisesta suunnittelumenetelmästä. Hyödynarviointimenetelmien avulla voidaan ottaa selvää, kuinka hyödyllinen projekti on suhteessa sen edellyttämiin panostuksiin. Menetelmän avulla projektit saadaan vertailukelpoisiksi, minkä ansiosta ne voidaan listata tärkeysjärjestykseen. Optimointimenetelmien avulla voidaan sen sijaan arvioida erilaisia projektikombinaatioita, jotta voitaisiin löytää optimaalisin projektijoukko. Optimointimenetelmät sisältävät erilaisia matemaattisia malleja, joissa otetaan useita erilaisia näkökulmia huomioon. (Dye & Pennypacker, 1999.)

Taulukko 1 Projektin ja projektiportfolion arviointimenetelmiä

Arviointimenetelmä	Esimerkkejä
Ad hoc	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtaiset mieltymykset • Epämuodolliset toimintatavat ja työmenetelmät
Strateginen suunnittelumenetelmä	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginen valintakriteeristö • Strategiset pisteytysmallit • Kupladiagrammit • Tarkistuslistat • Tiekartat
Hyödynarviointimenetelmä	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudelliset mittarit • Pisteytysmallit (esim. Hoechst) • Tasapainotettu mittaristo (BSC)
Optimointimenetelmä	<ul style="list-style-type: none"> • Visuaaliset taulukot, kuten projektiportfoliomatriisit ja riippuvuussuhdekartat • Matemaattiset mallit • Riskianalyysit

Cooperin ym. (1997b) mukaan yksi tapa varmistaa projektiportfolion strategianmukaisuus on rakentaa strateginen kriteeristö osaksi projektien valintatyökaluja. Pisteytysmalleja voidaan käyttää strategianmukaisuuden varmistamisessa, mutta myös arvon maksimoinnin apuvälineenä. Pisteytysmalleissa huomattava osuus sen sisällöstä voi pyrkiä selvittämään projektin strategista yhteensopivuutta, minkä ansiosta strategisesti tärkeimmät projektit ansaitsevat eniten pisteitä. Pisteytysmalliin voidaan määritellä myös minimikriteerit, joiden on vähintään täytyttävä, jotta projektia voitaisiin harkita hyväksyttäväksi. Kupladiagrammien avulla sen sijaan voidaan vertailla esimerkiksi projektin houkuttelevuutta suhteessa sen toteutuksen helppouteen. Strategianmukaisuutta voidaan tarkastella myös jälkikäteen tarkistuslistojen avulla. (Cooper ym., 1997b, 43–46.)

Projektiportfolion hallinnan ja projektien priorisoinnin apuna voidaan käyttää myös tiekarttoja, joita käytetään tyypillisesti tulevaisuuden suunnittelussa. Tiekarttoja käytetään usein muun muassa tuote- ja teknologiakarttoina kehitysstrategian toteuttamisen hallinnassa (Kappel, 2001), mutta ne ovat sovellettavissa myös Elenialle. Tiekartat auttavat näkemään erilaisia vaihtoehtoja viedä kehitystä

eteenpäin sekä esittää kehitettävän kohteen ominaisuuksien, toiminnallisuuden ja erilaisten parametrien kehitystä ajassa ja suhteessa toisiinsa (Groenveld, 1997). Kappel (2001) toteaa, että tiekarttoihin liittyviä käytäntöjä voidaan hyödyntää päätöksenteon ymmärryksen ja tietämyksen lisäämiseksi, mutta se auttaa myös toiminnan koordinoinnissa ja päätöksenteon ajoittamisessa. Tiekarttojen käyttö on hyödyllistä myös siksi, että se helpottaa pitkän aikavälin suunnittelua, parantaa vuorovaikutusta, selkeyttää suunnitelmien omistajuuksia sekä edistää moniulotteisten projektien suunnittelua (Albright & Kappel, 2003, 31).

Projekteja voidaan arvioida myös erilaisilla taloudellisilla mittareilla, joiden avulla voidaan mitata pitkän aikavälin kannattavuutta, investointien tuotto prosenttia (ROI) tai liiketoiminnallisen menestymisen todennäköisyyttä. Taloudelliset mittarit olisivat sovellettavissa myös Elenian kontekstissa. Arvon maksimointimetodeina voidaan käyttää esimerkiksi odotetun liiketoimintahyödyn menetelmää (ECP, *Expected Commercial Value method*), päätöksentekopuuanalyysia (*decision tree analysis*) tai dynaamista sijoitusjärjestysluetteloa (*Dynamic Rank Ordered List*) (Cooper ym., 1997a). Vaikka taloudelliset mittarit ovat suosittuja, ne eivät kuitenkaan yksin riitä arvioidessa pitkän aikavälin menestystä, minkä seurauksena on syntynyt useita moniulotteisia mittareita, kuten tasapainotettu mittaristo (Meskendahl, 2010; Jonas, 2010).

Projektin elinkaareen kuuluu myös sen tuotosten arviointi. Shenhar ja Dvir (2007) väittävät, ettei perinteisen ”rautakolmion” (aikataulu, resurssit, laatu) osatekijöiden arviointi ole enää riittävää, sillä se ei huomioi projektin tyyppiä ja luonnetta, jotka vaikuttavat projektin menestystekijöihin. Tämän vuoksi he suosittelevat, että projektin onnistumisen arvioinnissa tulisi suosia mieluummin seuraavia kriteereitä:

- projektin tehokkuus (esim. aikataulu- ja budjettitavoitteet)
- vaikutukset asiakkaisiin (asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja hyödyt asiakkaille)
- vaikutukset projektiryhmään (henkilökohtainen kasvu ja ryhmän jäsenten tyytyväisyys)
- vaikutukset liiketoimintaan (kannattavuus, kassavirta, kasvu ja kehitys)
- tulevaisuuteen varautuminen (uudet teknologiat ja uusien markkinoiden löytäminen).

Edellä mainittujen kriteerien käyttö edellyttää projektin jälkiarviointia myös jopa useamman vuoden jälkeen, sillä kaikki hyödyt eivät ole nähtävissä heti projektin päätyttyä. Projektin tehokkuutta ja tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata jo projektin aikana ja sen jälkeen, mutta esimerkiksi liiketoiminnallista menestymistä ja tulevaisuuteen varautumista voidaan arvioida vasta paljon myöhemmin. Näitä kriteereitä kannattaisi Elenialla soveltaa projektin koon ja kompleksisuuden mukaan, eikä pienimpiä ja vähän kompleksisuutta sisältäviä projekteja tarvitsisi välttämättä arvioida kaikilla kriteereillä. Arvioinnin lisäksi kriteereitä voidaan soveltaa myös suunnittelussa ja toteutuksessa päätöksenteon ja johtamisen apuna. (Shenhar & Dvir, 2007, 30.) On silti huomioitava, että kriteerien käyttö edellyttää myös projektin lähtötietoja.

Projektit eivät toimi yksinään, vaan ne ovat osa suurempaa kokonaisuutta. Tämän vuoksi mittaaminen ei voi keskittyä vain yksittäisiin projekteihin vaan myös koko projektiportfoliota tulee arvioida, jotta projektiportfolion tasapaino voitaisiin saavuttaa. Cooperin ym. (1997a) mukaan projektiportfolion tasapainottaminen esitetään usein visuaalisilla taulukoilla, joiden avulla pystytään esittämään paljon tietoa samaan aikaan. Visuaalisia taulukoita ovat esimerkiksi projektiportfoliomatriisit, kuten BCG matriisi (Boston Consulting Group) ja kupladiagrammi (Cooper ym., 1997b). Taulukoiden lisäksi tasapainoa voidaan arvioida erilaisilla riskianalyyseillä (Teller ym., 2014).

Visuaalisuutta voidaan hyödyntää myös projektiportfolion sisäisten riippuvuuksien arvioinnissa. Killen (2017) tutkii visuaalisten tapojen käyttöä projektiportfolion päätöksenteossa ja ehdottaa, että erityisesti verkoston visuaalinen kartoittaminen on hyvä tapa ymmärtää projektien välisiä riippuvuuksia. Riippuvuuksien ymmärtäminen on todettu hyvin tärkeäksi päätöksenteon onnistumiseksi erityisesti silloin, kun projektiportfolio sisältää useita riippuvuussuhteita (Killen, 2017; Bathallath ym. 2016). Mitä enemmän projektien välisiä suhteita otetaan huomioon ja projekteja johdetaan kokonaisuutena, sitä edistyneempänä johtamista voidaan pitää. Killenin (2017) mukaan sopiva työkalu auttaa ongelmien ratkaisemisessa ja antaa päätöksentekoon johdon haluamaa tietoa. Projektiriippuvuuksien visuaalisen kartoittamisen parantaa riippuvuuksien ymmärtämistä ja päätöksenteon laatua paremmin kuin matriisiperusteiset tiedon esittämistavat. (Killen, 2017.)

Müller ym. (2008) tutkivat projektiportfolion hallinnan tehokkuutta ja muodostivat sen tarkastelua varten kolme projektiportfolion hallinnan tehokkuuden osoitinta, jotka tarkastelevat tulosten saavuttamista, tavoitteen saavuttamista ja prioriteettien tasapainottamista. Müller ym. (2008) näkevät, että mittaamalla asiakastyytyväisyyttä, taloudellisia tuloksia, aikaa, kustannuksia ja laatua voidaan arvioida projektiportfolion kykyä saavuttaa tuloksia. Yksittäisen projektin tai ohjelman tavoitteiden saavuttamista tarkastelemalla voidaan sen sijaan arvioida sitä, kuinka hyvin projektiportfolion hallinnan tavoitteet kyetään saavuttamaan. Prioriteettien tasapainottamisen mittaamisessa voidaan tarkastella työntekijöiden pysyvyyttä, projektiohjelmien avulla saaduilla saavutuksilla ja sidosryhmien tyytyväisyydellä. (Müller ym. 2008, 33.)

2.2 Projektiportfolion hallinnan kehittäminen

Jokaisella organisaatiolla on oma kontekstinsa, mikä täytyy ottaa aina huomioon projektiportfolion hallintaa kehitettäessä. Kontekstin vuoksi kehittämistä ei voida toteuttaa joka organisaatioissa samalla tavalla suoraan tutkimuksiin tai teoriaan pohjaten. Organisaation tulee ensin ymmärtää, millaisessa kontekstissa se toimii, jotta kehittämisessä osataan huomioida oikeat asiat, kuten kontekstiin

sopivat toimintamallit, työkalut, rakenteet ja käytännöt. Tässä luvussa esitellään kontekstiin liittyviä piirteitä, joita organisaation täytyy huomioida kehittäessään projektiportfolion hallintaansa.

2.2.1 Haasteet moniprojektiympäristössä

Monet organisaatiot hallitsevat useita projekteja samanaikaisesti. On arvioitu, että jopa 90 prosenttia projekteista tehdään moniprojektiympäristössä (Payne, 1995, 163). Tämän arvion perusteella projektiportfolion hallintaan liittyvää osaamista tarvitaan, mikä näkyy myös aiheita käsittelevien tutkimusten määrässä. Vaikka projektiportfolion hallinnalle on kehitetty sekä käytännössä että tutkimusten avulla paljon erilaisia menetelmiä, organisaatiot kohtaavat yhä paljon erilaisia haasteita siihen liittyen. Cooper ym. (2000) mukaan ongelmat syntyvät usein siksi, että organisaatioilla on kontekstiin nähden puutteelliset prosessit resurssienhallinnalle, projektiportfolion hallinnalle ja projektinhallinnalle. Näiden puutteiden seurauksena organisaatioissa on usein liikaa käynnissä olevia projekteja suhteessa resursseihin, projekteja ei kyetä priorisoimaan tai keskeyttämään, projekteista ei ole saatavilla laadukasta ja päätöksenteon kannalta merkityksellistä tietoa ja projektiportfolio sisältää liikaa pieniä, heikkolaatuisia projekteja. Lopputuloksena on, että projektiportfolio ei edistä organisaation toimintaa eikä kannattavuutta, projektit venyvät ja niiden epäonnistumisaste on korkea. (Cooper ym., 2000.)

Elonen ja Artto (2003, 398–401) tunnistavat useita haasteita, jotka liittyvät kehitysprojektien hallintaan moniprojektiympäristössä. Heidän tutkimuksensa perusteella ongelmia esiintyy projekti- ja portfoliotason johtamisessa, resurssienhallinnassa, tiedonhallinnassa ja ihmisten sitoutumisessa. Projektitasolla haasteita aiheuttavat esimerkiksi heikkoudet projektien rajaamisessa, tavoitteiden asettamisessa, suunnittelussa ja seurannassa, kun taas projektiportfoliotason haasteina ovat projektien strategianmukaisuuden varmistaminen, projektien priorisointi ja projektien välisen yhteistyön koordinointi. Moniprojektiympäristössä ongelmat voivat johtua myös siitä, että organisaatio pitää projekti-toimintaa toissijaisena verrattuna sen muuhun toimintaan, minkä seurauksena projektiportfoliolle ei muodosteta kunnollista strategiaa, eikä toiminta sen sisällä ole yhdenmukaista. Resurssienhallinnassa ongelmia syntyy usein siksi, että projektiosaaminen on heikkoa, projekteja on liikaa ja ne ovat jatkuvasti samojen työntekijöiden harteilla, ja muu työ saatetaan priorisoida projektityöskentelyä tärkeämmäksi, minkä vuoksi projekteille ei varata riittävästi aikaa. Heikosti toimivat projekti- ja portfoliotason menetelmät vaikuttavat roolien selkeyteen, tiedonhallintaan ja sitoutumiseen.

Osa projektiportfolion hallintaan liittyvistä tutkimuksista tarkastelee resurssienhallinnan ongelmia. Esimerkiksi Engwall ja Jerbrant (2003) toteavat, että useat organisaatiot eivät kykene jakamaan resurssejaan projektien kesken onnistuneesti, minkä he näkevät jopa suurimmaksi ongelmaksi

projektiportfolion hallinnassa. He tunnistavat, että yksi syy resurssienhallinnan haasteisiin johtuu projektien aikatauluttamisen epäonnistumisesta, minkä vuoksi resurssien jako ei toteudu suunnitellusti. Toisena syynä tutkijat näkevät ylisitoutumisen, jolla he tarkoittavat liian monen projektin käynnissä oloa suhteessa olemassa oleviin resursseihin. Lisäksi ongelmat saattavat heidän mukaansa johtua liian opportunistisesta projektinhallintakäyttäytymisestä tarkoittaen esimerkiksi sitä, että projektipäälliköt pitävät saamistaan resursseista kiinni niin pitkään kuin mahdollista, jolloin ne eivät ole muiden käytettävissä.

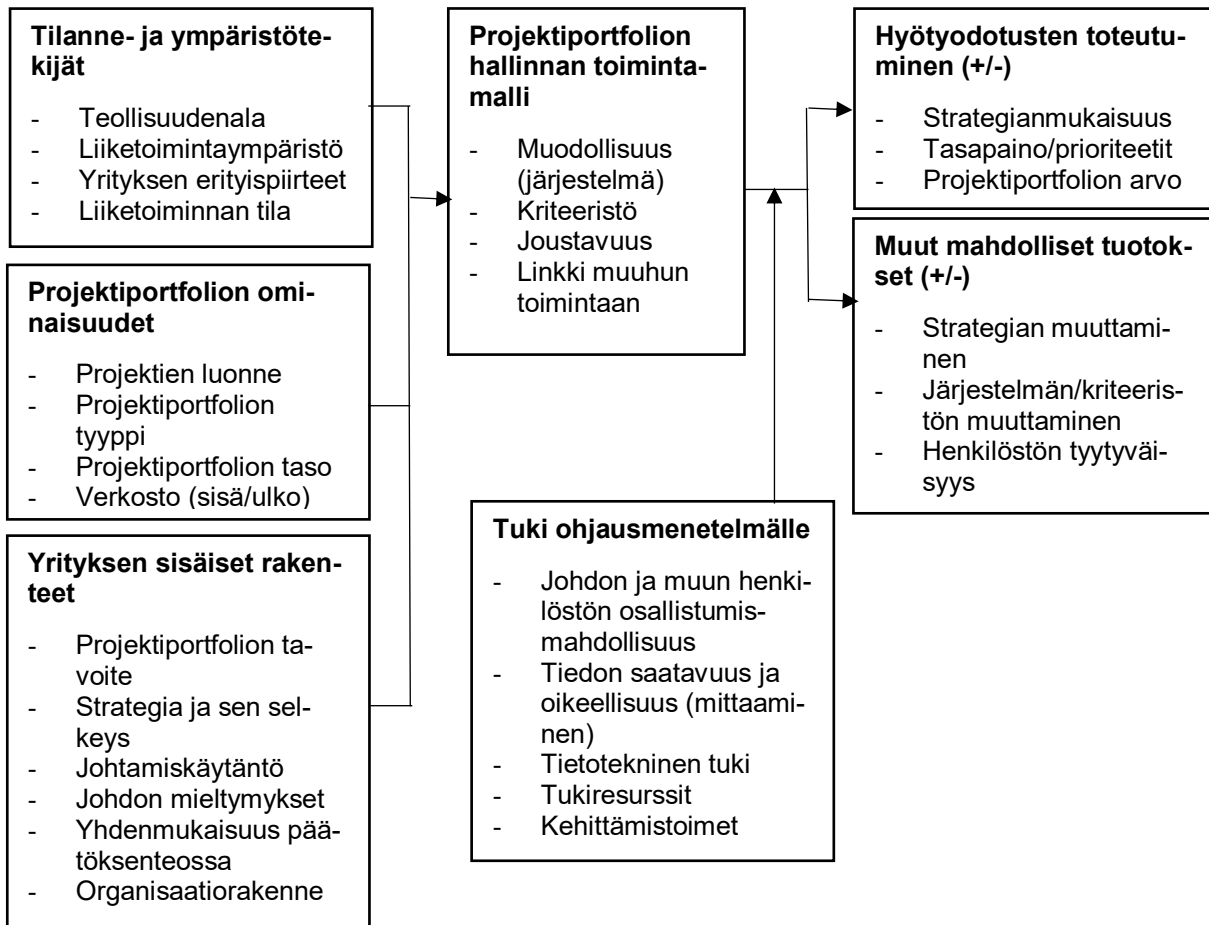
Blichfeldth ja Eskerod (2008) tekevät tutkimuksessaan merkittävän havainnon, jonka mukaan pienet, projektiportfolion ulkopuolelle jäävät projektit sitovat kokonaisuutena odotettua enemmän resursseja, mikä johtaa ongelmiin resurssienhallinnassa ja siten projektiportfolion hallinnan päätöksenteossa. Blichfeldth ja Eskerod esittävät muutamia erilaisia ratkaisuja, joiden avulla voitaisiin ratkaista projektiportfolion ulkopuolelle jäävistä projekteista johtuvat resurssienhallinnan ongelmat. Ensimmäinen vaihtoehto on, että projektiportfolioon sisällytettäisiin kaikki organisaation projektit. Tätä ei kuitenkaan nähty kovin realistisena vaihtoehtona, sillä se lisäisi byrokratiaa, sitoisi liikaa resursseja suhteessa siitä saataviin hyötyihin, eikä se antaisi myöskään riittävää lisäarvoa kyseisille pienprojekteille. Toinen vaihtoehto on, että pienille projekteille tehtäisiin oma strateginen kori, joiden käyttöön varattaisiin tietty määrä henkilöresursseja strategisen korimallin tavoin (ks. 2.1.3). Tällöin haasteena olisi sen sijaan päättää, milloin projektin tulisi olla osa projektiportfoliota ja milloin ei. Resurssien allokointi projektiportfolioon kuulumattomille projekteille voi osoittautua haastavaksi, minkä lisäksi ongelmia voivat kertyä siksi, että tällöin projektiportfolioon kuulumattomia projekteja ei hallitaisi projektiportfolion hallintamenetelmien kanssa. Näiden ongelmien toteamisen jälkeen tutkijat ehdottavat, että ylimmän johdon tehtävänä olisikin päättää, mitkä projektit tarvitsevat ylimmän johdon huomion ja mitkä voidaan jättää työntekijöiden vastuulle. (Blichfeldth & Eskerod, 2008, 363–364.)

2.2.2 Projektiportfolion hallinnan konteksti kehittämisen lähtökohtana

Martinsuo (2013, 794) määrittelee projektiportfolion hallinnan kontekstin ainutlaatuiseksi olosuhteeksi, jossa projektiportfoliota hallitaan. Hänen mukaansa konteksti vaikuttaa projektiportfolion hallinnan menestymiseen, minkä vuoksi kontekstin huomiointi tulisi olla jatkuvaa toimintaa, jotta sen muutoksiin pystytään reagoimaan riittävällä nopeudella. Projektiportfolion hallinnan toimintamalli täytyy suunnitella konteksti huomioiden, joten projektiportfolion johdon tulee ymmärtää sekä projektiportfolion että sen kontekstin riskejä, epävarmuuksia ja muutoksia.

Martinsuo, Aalto ja Artto (2003, 140) kehottavat aloittamaan projektiportfolion hallinnan kehittämisen lähtökohdista, sillä ne vaikuttavat projektiportfolion hallinnan toimintamallin muodostamiseen. Tätä

varten Martinsuo ym. esittävät mallin, jossa kuvataan osatekijöiden keskinäiset yhteydet ja vaikutus projektiportfolion hallinnan menestykseen (kuvio 4). Mallin mukaan organisaation kontekstiin sisältyvät ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö sekä projektiportfolion ominaisuudet vaikuttavat projektiportfolion hallinnan muodollisuuteen, kriteeristöön, joustavuuteen ja tarpeeseen integroida projektiportfolion hallinta organisaation muuhun toimintaan. Nämä yhdessä ohjausmenetelmälle annettavan tuen kanssa vaikuttavat projektiportfolion hallinnan tavoitteiden saavuttamiseen ja muihin mahdollisiin lopputulemiin.



Kuvio 4 Malli projektiportfolion hallintaan ja menestykseen vaikuttavista tekijöistä (mukaillen Martinsuo ym., 2003, 145)

Taulukkoon 2 on koottu keskeisimpiä tuloksia tutkimuksista, jotka ovat tarkastelleet projektiportfolion hallinnan ja sen toimintaympäristön välistä yhteyttä. Tutkimusten perusteella voidaan huomata, että toimintaympäristö vaikuttaa projektiportfolion hallinnan menestymiseen ja menetelmien valintaan. Lisäksi monet tutkijat näyttäisivät kiinnittävän huomiota erityisesti toimintaympäristön dynaamisuuteen, kompleksisuuteen ja riskeihin, jotka on tunnistettu toimintaympäristön keskeisiksi ominaisuuksiksi.

Taulukko 2 Kooste projektiportfolion hallinnan kontekstia käsittelevistä tutkimuksista

Lähde	Menetelmä	Keskeisimmät tulokset	Huomiot
Blomquist & Müller, 2006	Kysely (242 vastaajaa) ja haastattelut (9kpl)	Ulkoisen kontekstin kompleksisuuden kasvaessa päätöksenteossa joudutaan huomioimaan useampia asioita, mikä johtaa projektiportfolion hallinnalle tyyppillisten prosessien ja työkalujen käyttöönottoon.	Kontekstuaaliset asiat tulee huomioida projektiportfolion hallinnan menetelmien valinnassa.
Müller, ym., 2008	Kysely (136 vastaajaa)	Projektityyppi, kontekstin dynaamisuus, toimiala, hallintotapa ja maantieteellinen sijainti vaikuttavat projektiportfolion hallinnan kontrolloinnin ja suorituskäytön väliseen suhteeseen.	Projektiportfolion kontrolloinnin ja suorituskäytön kontekstiriippuvuuden ymmärtäminen vaatii jatkotutkimuksia.
Aubry, ym., 2010	Kysely (184 vastaajaa)	Projektitoimiston toimintoihin, autonomiaan ja rooliin kontrolloijana ja tukifunktiona vaikuttavat sekä sisäiseen että ulkoisen kontekstin muutokset.	Kontekstuaaliset asiat vaikuttavat projektitoimiston roolin ja tehtävien muotoutumiseen.
Beringer, ym., 2013	Haastattelut (11 kpl) ja kysely (244 vastaajaa)	Projektiportfolion hallinnan roolien selkeys vaikuttaa sidosryhmien sitoutumisen tasoon ja siten projektiportfolion hallinnan menestymiseen. Eri sidosryhmien merkityksen todetaan kuitenkin vaihtelevan projektiportfolion hallinnan eri vaiheissa, ja sitoutumisen taso näkyy sidosryhmän mukaan esimerkiksi resurssienhallinnassa, strategian ja operatiivisten prosessien yhdistämisessä, projektien johtamisessa ja projektiportfolion hallinnan ammattimaisuudessa.	Tarkastelee sidosryhmäteoriaa projektiportfolion hallinnan kontekstissa.
Petro & Gardiner, 2015	Kysely (118 vastaajaa)	Projektipäällikön vaikutusvallan ja vastuun lisääminen, samoin kuin johdon antama tuen määrä projektille korreloivat myönteisesti projektiportfolion hallinnan tehokkuuden ja menestymisen kanssa.	Organisaation rakenne ja järjestäytymistapa vaikuttavat projektiportfolion hallinnan tehokkuuteen ja menestymiseen.
Kaiser ym., 2015	Monitapaustutkimus (3 kohdetta)	Menestyksellinen projektiportfolion hallinta, ja siten tehokas strategian implementointi, riippuu organisaation rakenteen ja portfolion hallinnan tarpeiden välisestä yhteensopivuudesta, sillä organisaatorakenne vaikuttaa tiedonkulun etenemiseen ja siten portfolion hallinnan menestymiseen.	Organisoinnin vaikutusta projektiportfolion hallintaan voidaan tarkastella tiedonhallinnan vaatimusten näkökulmasta.
Teller ym., 2012	Kysely (134 vastaajaa)	Toimiva projektiportfolion hallinta edellyttää projektijohtamistason formalisointia, jotta päätöksenteossa on saatavilla yhdenmukaista tietoa projekteista. Formalisoinnin tärkeys korostuu kompleksisissa projektiportfolioissa.	Projektiportfolion hallinnan formalisoinnissa täytyy huomioida sekä konteksti että portfolion luonne.
Martinsuo & Lehtonen, 2007	Kysely (279 vastaajaa)	Projektin tavoiteasetanta, päätöksenteko ja tiedon saatavuus vaikuttavat merkittävästi projektiportfolion hallinnan tehokkuuteen, minkä vuoksi projektijohtamisen kehittyneisyys täytyy huomioida projektiportfolion hallinnassa.	Projektitason toiminnot vaikuttavat portfoliotasoon.
Kock ym., 2016	Kysely (175 vastaajaa)	Ideointivaiheen ja projektiehdotuksen välisen vaiheen onnistuminen korreloi vahvasti projektiportfolion hallinnan menestymisen kanssa. Vaiheen merkitys korostuu, kun portfolion koko kasvaa, projektien väliset riippuvuudet lisääntyvät ja kun organisaation riskintohalu kasvaa.	Korostaa ideointivaiheen ja projektin alkuvaiheen merkitystä erityisesti suurissa ja monimutkaisissa portfolioissa.
Engwall, 2003	Monitapaustutkimus (2 kohdetta)	Yksikään projekti ei ole ympäristöstään erillinen, vaan ne ovat aina osa muuta organisaatiota. Tämä on tyypillistä erityisesti kehitysprojekteille, koska niiden avulla tavoitellaan muutosta.	Nostaa esille projektien organisatorisen ja historiallisen

			kontekstin. Edellyttää jatkotutkimuksia.
Ahmad ym., 2013	Kysely	Epävarmuus ja kompleksisuus tunnistetaan keskeiseksi tuotekehitysprojektien luonteenpiirteiksi, jotka vaikuttavat projektiportfolion hallinnan menetelmien valintaan. Sen sijaan portfolion menestymiseen niillä ei nähty olevan vaikutusta.	Korostaa projektin luonteen ja hallintamenetelmien yhteensopivuuden tärkeyttä. Vaa- tii jatkotutkimuksia.

2.2.3 Projektiportfolion hallinnan toimintamallin kehittäminen

Organisaatioiden eriävien projektiportfolion hallinnan tarpeiden vuoksi prosessien ja käytäntöjen kehittyneisyys ja tavoitetasot vaihtelevat. Kehittämisen tueksi on muodostettu erilaisia kypsyystasomalleja, jotka auttavat projektiportfolion hallinnan nykytilan määrittelyssä ja kehittämisen suunnittelussa, jotta aiemmin kehitetyt asiat tukisivat uutta kehitystä. Prosessien kehittämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi kyvykkyyksien kypsyystasomalleja (*capability maturity models, CMM*), koska projektiportfolion hallinta voidaan nähdä organisaation yhdeksi prosessiksi muiden prosessien joukossa (Lehtonen ym., 2006, 126). CMM-mallin esittämät kypsyystasot esitetään taulukossa 3.

Taulukko 3 Prosessien kypsyystasot CMM-mallin mukaan (mukaillen Lehtonen ym., 2006, 127; Paulk ym., 1993)

Pisteet ja tason nimitys	Tasovaatimukset	Luonnehdinta
5 – Optimoitu	Parhaat käytännöt, jatkuva parantaminen	
4 – Hallittu	Prosesseja seurataan ja mitataan	Seurantatyökalut
3 – Määriteltä	Vakioitu, dokumentoitu, koulutettu prosessi	Menettelytavoista poikkeamista ei huomata
2 – Toistattavissa	Prosesseja kehitetty	Samat menettelyt, mutta yksittäisen toimijan ammattitaitoon luottaen
1 – Lähtötaso	Asian tarpeellisuus tunnistettu	Ei vakioitua prosessia, toiminta tapauskohtaista
0 – Olematon	-	Ei tarpeellinen

Projektiportfolion hallinnalle on kehitetty myös omia kypsyystasomalleja, jotka ovat Brookesin ja Clarkin (2009) mukaan lähtöisin kyvykkyyksien kypsyystasomalleista. Ne kiinnittävät usein huomiota päätösprosessiin, resurssienhallintaan ja tiedonhallintaan, jotka ovat keskeisiä projektiportfolion hallinnan ominaisuuksia. Esimerkiksi Pennypacker (2005) on luonut projektiportfolion hallinnan prosessien kehittämiseen kypsyystasomallin (liite 2), jota on käytetty myös tämän tutkimuksen empiriaosuuden tausta-aineistona. Myös Projekti-Instituutti (PMI, 2017) kuvaa kehittämistä kypsyystasolta toiselle siirtymisenä, jossa kyseisiä projektiportfolion hallinnan ominaisuuksia pyritään kehittämään.

Mallien taustalla on yhteinen näkemys siitä, että projektiportfolion hallinnan kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Ne esittävät niin sanottuja parhaita käytäntöjä, mutta koska ne eivät ota organisaation kontekstia huomioon, on organisaatioiden sovellettava malleja omiin tarpeisiinsa sopivaksi ja asetettava organisaatiolle sopiva tavoitetaso. Brookes ja Clark (2009) kuitenkin huomauttavat, että vaikka kypsyystasomallit ovat saaneet paljon hyväksyntää, ei niiden käytettävyydestä ole vielä riittävästi tutkittua tietoa.

Tutkimuksissa on noussut paljon erilaisia tapoja kehittää organisaatioiden projektiportfolion hallintaa. Tutkimuksissa nostetaan usein esille niin sanottuja parhaita käytäntöjä, mutta ne on usein suunniteltu suurten ja kilpailullisten organisaatioiden tarpeisiin. Yhä enemmissä määrin tutkimuksissa on alettu kiinnostua prosessien ja käytäntöjen soveltuvuudesta, minkä seurauksena huomiota on alettu kiinnittää muun muassa projektiportfolion hallinnan muodollisuuteen (Teller ym., 2012), kriteeristöön (Martinsuo & Poskela, 2011), joustavuuteen (Petit, 2012) ja yhteyteen muuhun organisaatioon (Berlinger, Jonas & Kock, 2013). Lisäksi projektiportfolion hallintaa on alettu tarkastella organisaation kyvykkyytenä toteuttaa sille asetettuja tavoitteita (esim. Killen ym., 2008; Petit, 2012). Projektiportfolion hallinnan kehittämiseen liittyvien tutkimusten tuloksia esitellään kootusti taulukossa 4.

Taulukko 4 Erilaisia kehittämistapoja

Lähde	Menetelmä ja kon-teksti	Keskeisimmät tulokset	Huomiot
Dietrich ym., 2002	Monitapaus-tutkimus (4 organisaa-tiota). Julki-set palvelut ja teollisuus.	Moniprojektiympäristössä menestyminen edellyttää on-nistumista projekteissa, prosesseissa ja resurssienhallin-nassa, joita hallitaan PPM avulla. Onnistuminen edellyt-tää mm. johdon osallistumista päätöksentekoon, selkeitä rooleja ja vastuita, tiedon jakamista, vuorovaikutuksen li-säämistä, ideoiden läpinäkyvyyttä sekä kontekstin muu-tosten seuranta.	Monipuolinen tut-kimusjoukko. Vaatii kuitenkin jatkotutkimuksia.
Martinsuo & Lehto-nen, 2007	Kyselytutki-mus (279 vastaaja). Suomessa toimivia orga-nisaatioita useilta eri toi-mialoilta.	Tiedonkeruumenetelmiä täytyy kehittää, jotta tietoa olisi saatavilla portfolion arviointia ja sopeuttamista varten. Projektipäälliköiden osaamisen kehittäminen parantaa projektijohtamisen tehokkuutta, millä on tutkimuksen mu-kaan suora vaikutus portfolion hallinnan menestymiseen. Myös tavoitteiden asettamisella ja päätöksenteon kehit-tämisellä nähdään olevan epäsuoria vaikutuksia portfo-lion hallintaan.	Jotkut tulokset si-sältävät epävar-muuksia, minkä vuoksi aihe vaatii jatkotutkimuksia.
Killen, ym., 2008	Monitapaus-tutkimus (6 organisaa-tiota). Tutki-mus toteu-tettu useilla eri toi-mialoilla.	Lisää ymmärrystä organisatorisen oppimisen ja dynaa-misten kyvykkyyksien kehittämisen välisestä yhteydestä. Nähdään, että PPM kyvykkyyksiä voidaan kehittää in-vestoimalla hiljaisen tiedon keräämiseen, selkeään tie-don ilmaisemiseen ja selkeään tiedon koontiin, jotka edistävät PPM tavoitteisiin pääsemistä.	Kyvykkyyksien kehittäminen edellyttää paljon investointeja.
Petit, 2012	Monitapaus-tutkimus (2 organisaa-tiota). IT ja fi-nanssiala.	Projektiportfolio täytyy kyetä mukauttamaan sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin, jotta se voisi menestyä. Tätä varten täytyy kehittää projektiportfolion hallinnan dynaamisia kyvykkyyksiä, joiden avulla voidaan tunnistaa ja arvioida toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia (<i>sensing</i>),	Tutkimuksessa tutkittiin suuria or-ganisaatioita, jo-ten tulokset eivät välttämättä

		hyödyntää uusia ideoita (<i>seizing</i>) ja kehittää toimintaa jatkuvasti (<i>reconfiguring</i>).	sovellu pk-yrityksille sellaisenaan.
Teller ym., 2012	Kyselytutkimus (134 vastaajaa). Monia saksalaisia organisaatioita eri toimialoilta.	Formalisoinnilla sekä yksittäisen projektin että projektiportfolion hallintaa PPM laatu paranee, mikä korreloi myönteisesti projektiportfolion menestymisen kanssa. PPM johtamistasojen formalisointi parantaa tiedonhallintaa, resurssien allokointia, yhteistyötä ja työntekijöiden sitoutumista. Projektiportfolion kompleksisuus vaikuttaa siihen, kuinka paljon formaalisuutta kannattaa lisätä.	Formalisoinnin määrä on kontekstisidonnaista.
Patanakul, 2015	Monitapaustutkimus (4 yhdysvaltalaisorganisaatiota). Vakuutus-, tietoliikennepalvelu- ja IT-ala.	Tunnistaa keskeiset PPM strategiset ja operatiiviset ominaisuudet, joita edistämällä voidaan tehostaa portfolion hallintaa. Strategisia ominaisuuksia ovat strategianmukaisuus, kyky mukautua kontekstin muutoksiin ja portfolio odotettu arvo. Operatiivisia ominaisuuksia ovat projektien näkyvyys, päätöksenteon läpinäkyvyys ja projektin tuotoksen ennustettavuus.	Kontekstitekijät on huomioitava kehittämiseen lähdeittäessä.
Kock & Gemünden, 2016	Kyselytutkimus (179 organisaatiota). Monia saksalaisia organisaatioita eri toimialoilta.	Strategisen ja operatiivisen päätöksenteon läpinäkyvyyttä, vakautta, vaikuttavuutta ja joustavuutta edistävät portfolion hallinnan rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät. Selkeä innovaatiostrategia, muodolliset PPM prosessit, portfolion säännöllinen seuranta, riskeistä puhuminen ja ilmapiiriin vaaliminen lisäävät päätöksenteon laatua ja ketteryyttä. Dynaamisuuden lisääntyessä muodollisuuden tarve vähenee ja seurannan tarve kasvaa.	Ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa sisäinen toimintaympäristön tapoihin vaikuttaa projektiportfolion hallintaan.

2.2.4 Tuki projektiportfolion hallinnalle

Johdon rooli

Johdon ja projektipäätöksentekijöiden osaamisella on merkittävä vaikutus projektiportfolion hallinnan menestymiseen. Johdon roolia on tarkasteltu aikaisemmissa tutkimuksissa, mutta ne keskittyvät suuriin organisaatioihin. Teoriaa, jota tässäkin luvussa käsitellään, on siten hyödynnettävä Eleniassa soveltaen. Teoreettisen tarkastelun perusteella johdon osallistuminen vaihtelee projektiportfolion hallinnan eri vaiheissa. Ylimmän johdon tehtävinä pidetään tyypillisesti strategista johtamista, joka on ennakkoodellytys projektiportfolion hallinnan strategianmukaisuuden varmistamiseksi (Mesken-dahl, 2010). Strategista johtamista ei kuitenkaan välttämättä nähdä osaksi projektiportfolion hallintaa huolimatta näiden läheisestä suhteesta, mikä voi Kaiserin ym. (2015, 127) mukaan johtaa molempien osa-alueiden epäonnistumiseen. Jonas (2010, 821) ehdottaa, että ylimmän johdon tulisi osallistua projektiportfolion hallinnan ja organisaation olemassa olevien strategisten prosessien integrointiin, koska sillä on tärkeä merkitys organisaation strategian toteuttamisessa. Lisäksi ylimmän johdon tulisi päättää yleisistä projektinhallinnan prosesseista ja standardeista ja projektien arviointi-, priorisointi- ja valintamenetelmistä, osallistua roolien ja vastuiden jakamiseen, hyväksyä tavoiteprojektiportfolio strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna, auttaa projektikonfliktien ratkaisemisessa

resurssien uudelleenallokoinnin ja projektien uudelleenpriorisoinnin avulla sekä tukea projektiportfolion hallintaa. Ylimmän johdon täytyy kuitenkin pitäytyä suurissa linjoissa, ja jättää projektiportfolion hallinnan varsinainen toiminta projektiportfolion johdon vastuulle. (Jonas, 2010, 821–826.)

Keskijohdon rooli voi olla hyvinkin keskeinen projektiportfolion hallinnan prosesseissa. Blomquistin ja Müllerin (2006) havaintojen perusteella keskijohto osallistuu tyypillisesti projektiportfolion liittyviin tehtäviin sekä ennen projektien toteuttamista että niiden aikana. Ennen toteuttamista keskijohto voi osallistua liiketoimintasuunnitteluun, projektien valintaan ja resurssien allokointiin. Projektien toteutusvaiheessa keskijohto voi arvioida projekteja, osallistua ohjausryhmiin, suorittaa hallinnollisia tehtäviä, tukea projektipäälliköitä ja parantaa organisatorisia prosesseja, joiden avulla pyritään varmistamaan projektiportfolion tehokkuus ja vaikuttavuus organisaatiossa. Beringerin ym. (2013, 842) mukaan keskijohdon rooli korostuu resurssienhallintaprosessissa, sillä he vastaavat henkilöresurssien työtehtävien jakamisesta ja niihin käytettävästä ajasta. Lisäksi heillä on tärkeä asema projektiportfolion ohjaamisessa, kun projektiportfolion hallintaa ollaan vasta kehittämässä, jolloin maturiteetti ei ole vielä korkealla tasolla.

Projektiportfolion johdon rooliin kuuluu projektiliiketoimintaan liittyvä suunnittelu ja valvonta sekä projektiportfolion hallinnan käytäntöjen toteuttaminen (Jonas, 2010). Projektiportfolion johtoa voidaan pitää myös koordinoitavuusfunktiona, joka tukee ylintä johtoa projektiportfolion hallinnan prosesseihin liittyvällä erikoisosaamisella (Dillard & Nissen, 2007). Projektiportfolion johdon roolin muodostumiseen vaikuttaa kontekstin kompleksisuus, minkä vuoksi sen tehtävät voivat vaihdella puhtaan hallinnollisesta aktiiviseen organisaation tulevaisuuteen vaikuttamiseen (Blomquist & Müller, 2006). Beringerin ym. (2013, 834) mukaan projektiportfolion johdon merkitys korostuu tyypillisesti projektiportfolion ohjausvaiheessa.

Projektipäällikön ja projektiryhmän osaamisen varmistamisella voidaan mahdollistaa projekteille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, sillä projektitason on tunnistettu vaikuttavan projektiportfolion hallinnan menestymiseen (Martinsuo & Lehtonen, 2007). Ylimmän ja keskijohdon on myös tärkeä tukea projekteja, sillä Jonaksen (2010) mukaan johdon antamalla tuella on myönteisiä vaikutuksia projektipäälliköiden suoriutumiseen, kunhan projektipäälliköille on annettu riittävästi valtuuksia tehdä projekteja koskevia päätöksiä. Myös Petro ja Gardiner (2015) tunnistavat, että johdon osallistuminen projektien ohjaamiseen ja projektipäälliköiden valtuuksien lisääminen parantavat projektien ja siten myös projektiportfolion menestymisen todennäköisyyttä.

Projektiportfolion hallintaa voidaan tarkastella myös sidosryhmänäkökulmasta. Beringerin ym. (2013) mukaan projektiportfolion hallintaan liittyy usein erilaisia strategisia sidosryhmiä, joiden johtaminen on menestymisen kannalta kriittistä. Heidän tutkimuksensa perusteella erityisesti keskijohdon ja projektipäälliköiden sitoutumisen intensiteetti ja roolien selkeä määrittely vaikuttavat merkittävästi projektiportfolion menestymiseen eli projektiportfolion strategianmukaisuuteen ja projektien

keskimääräiseen menestymiseen. Tutkimuksen mukaan keskijohdon tärkeys johtuu siitä, että he työskentelevät strategisen ja operatiivisen toiminnan rajapinnassa, vastaavat resurssien allokoinnista, toimivat oman toiminta-alueensa asiantuntijoina sekä ovat keskeisessä asemassa projektien tulosten implementoinnissa, minkä ansiosta heillä on projekteihin myös poliittista valtaa. Projekti-päälliköiden tärkeys sen sijaan on ilmeistä, sillä he ovat vastuussa projektien toteuttamisesta. Tutkimuksessa oli hieman yllättävää, että ylimmän johdon sitoutumisen intensiteetillä ei tunnistettu olevan olennaista vaikutusta projektiportfolion rakentumiseen erityisesti strategianmukaisuuden näkökulmasta katsottuna. Päinvastoin huomattiin, että ylimmän johdon osallistuminen erityisesti operatiiviseen päätöksentekoon voi johtaa myös useisiin kielteisiin vaikutuksiin. Myöskään projektiportfolion johdon sitoutumisella ei tunnistettu olevan vaikutusta projektiportfolion menestymiseen. Tämä johtuu Beringerin ym. mukaan kuitenkin roolin uutuudesta, minkä vuoksi roolin saaneilla ei ole riittävästi tarvittavaa kokemusta, eivätkä organisaatiot osaa myöskään vielä hyödyntää projektiportfolion johdon roolia tarpeeksi projektiportfolion hallinnan prosesseissaan. (Beringer ym., 2013, 840–842.)

Projektitoimiston rooli

Projektiportfolion hallinnan tueksi voidaan perustaa myös projektitoimisto, jolla on todettu olevan selkeä myönteinen vaikutus projektien suorituskyykyyn (Dai & Wells, 2004). Projektitoimiston rooli ei ole vielä vakiintunut, vaan sen tehtävät ovat hyvinkin kontekstisidonnaisia ja vaihtelevat paljonkin eri toimialojen, organisaatioiden ja ajanjaksojen välillä (Darling & Whitty, 2016). Tässä tutkimuksessa on olennaista käsitellä myös projektitoimiston roolia osana projektiportfolion hallintaa, sillä tutkimuksen kohdeorganisaatioon on perustettu projektitoimisto, jolla on ollut keskeinen asema projektijohtamismallin prosessien ja käytäntöjen luomisessa, kehittämisessä ja implementoinnissa sekä projektiportfolion hallinnan tukemisessa.

Projektitoimiston määritelmä ja tehtävät ovat vaihdelleet ajansaatossa. Ensimmäiset viittaukset projektitoimiston olemassaolosta löytyvät jo 1800-luvun Englannista, jolloin sen tehtävät liittyivät Englannin maatalouden hallintaan (Darling & Whitty, 2016). Myös käytetty nimi vaihtelee, ja projektitoimistolle onkin ajansaatossa muodostunut monia synonyymejä (Hobbs & Aubry, 2007, 78–79). Vakiintumattomuutta voi selittää projektitoimiston alttius ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutoksille, minkä vuoksi sillä on hyvin aikasidonnainen rooli ja lyhyt elinkaari (Aubry, Hobbs, Müller & Blomquist, 2010).

Näkemyks projektitoimiston lyhyestä elinkaaresta ja vahvasta kontekstisidonnaisuudesta näkyy Aubryn ym. (2010, 32–37) esittämässä määritelmässä, jonka mukaan projektitoimiston tehtävänä on luoda hyvät lähtökohdat seuraavan projektitoimiston toiminnalle. Muutoksen tavoitteena on heidän mukaansa vastata kontekstin muutoksiin, jotka voivat tapahtua esimerkiksi markkinoilla, toimialalla, organisaation johdossa tai projektiportfoliossa. Myös Pellegrini ja Garagna (2009) esittävät, että

projektitoimisto luodaan tiettyä tarvetta varten, ja kun tarve alkaa vaihteittain täyttyä, projektitoimiston tuoma lisäarvo vähenee ja sen olemassaolo kyseenalaistuu. Projektitoimiston avulla voidaan kuitenkin luoda uutta arvoa määrittelemällä sen tarkoitus ja tehtävät uudelleen.

Nykyään projektitoimistoa pidetään liiketoimintayksikkönä, jonka tehtävänä on parantaa organisaation kyvykkyyttä toteuttaa projekteja (Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007). Projektitoimistoa voidaan pitää myös yksikkönä, jonka tarkoituksena on auttaa projektipäälliköitä, tiimejä, eri johtamisen tasoja ja yksiköitä projektijohtamisen käytännöissä, menetelmissä ja työkalujen käytössä (Dai & Wells, 2004, 524). Hobbsin ja Aubryn (2007, 81–84) mukaan projektitoimiston yleisimpiä tehtäviä ovat projektien seuranta ja kontrollointi, projektitietojen raportointi, projektinhallinnan kyvykkyyksien ja käytäntöjen kehittäminen, projektiportfolion ja ohjelmien hallinta ja strategisen johtamisen tukeminen. Projektitoimiston kirjallisuudessa esitettyjä tehtäviä on koottu ja luokiteltu taulukkoon 5.

Taulukko 5 Projektitoimiston tehtäviä

Lähde	Projektitaso	Tiedonjako ja oppiminen	Moniprojektien hallinnan taso
Dai & Wells, 2004	Auttaa projektijohtamisen käytännöissä, menetelmissä ja työkalujen käytössä	Projektiarkisto, kouluttaminen, mentorointi	Projektiportfolion hallinnan tukeminen, projektien suorituskyvyn raportointi johdolle
Hobbs & Aubry, 2007	Projektien seuranta ja kontrollointi	Kyvykkyyksien ja käytäntöjen kehittäminen, organisatorisen oppimisen edistäminen.	Moniprojektien hallinta, strategisen johtamisen tukeminen, johdon raportointi
Pellegrinelli & Gara-gena, 2009	Projektitoiminnan tarpeisiin vastaaminen	Tiedon kerääminen, johdon ja projektitiimien osaamisen kehittäminen	Johdon raportointi, päätöksentekoprosessin tukeminen, projektiportfolion hallinnan tarpeisiin vastaaminen
Unger ym., 2012	Projektitoiminnan tukeminen (suunnittelu, valmistelu, työkalut, käytännöt)	Tiedonhallinta ja läpinäkyvyyden edistäminen, projektipäälliköiden ja portfolion hallinnan osaamisen kehittäminen, oppiva organisaatio	Resurssien ja yhteistyön koordinointi projektien välillä, johdon raportointi ja tukeminen
Mariusz, 2014	Ideaprosessi, projektien toteutuksen tukeminen	Tiedonhallinta, neuvonta, projektidokumentoinnin hallinta	Projektiportfolion hallinnan ja ohjelmien tukeminen (esim. resurssienhallinta, toimintamallin muodostaminen, laatu-kriteerit, kriisijohtaminen)

Projektitoimistoa, ja toisaalta projektien ja projektiportfolion hallinnan tarpeita on pystyttävä arvioimaan, jotta projektitoimiston toimintaa voidaan mukauttaa maksimoimaan hyötyjä. Szalay, Kovács ja Sebestyén (2017) esittävät projektitoimiston arviointia varten viitekehyksen, jonka avulla voidaan lisätä ymmärrystä projektitoimistosta. Sen mukaan arvioinnissa tulisi huomioida projektitoimiston konteksti, suoritukset, ominaisuudet, palvelut, prosessit ja maturiteetti.

- 1) Projektitoimisto tuottaa arvoa sen kontekstille, minkä vuoksi projektitoimiston ja kontekstin välistä vuorovaikutusta täytyy arvioida. Kontekstuaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi taloudellinen sektori (yksityinen vai julkinen), rahoitustavat, projektien luonne ja määrä sekä projektitoimistossa työskentelevien henkilöiden kokemus.
- 2) Projektitoimiston suorituskkyä voidaan arvioida mittaamalla projektiportfolion hallinnan tavoitteita eli strategianmukaisuutta, arvoa ja tasapainoa. Suoritusta voidaan arvioida mittaamalla myös projektitoimiston onnistumista ja sen tuottamaa lisäarvoa, projektiportfolion hallinnan tehokkuutta, tiedonhallinnan laatua, kustannuksia ja projektien suorituskkyä koko elinkaaren aikana.
- 3) Ominaisuuksia voidaan arvioida tarkastelemalla, miten projektitoimisto sijaitsee organisaatiossa, millaisia projekteja tai projektikokonaisuuksia se tarkastelee sekä millaisia palveluita ja työkaluja se tarjoaa.
- 4) Projektitoimiston tarjoamat palvelut ovat riippuvaisia sille asetetuista vastuista, tavoitteista ja suorituskkyvaatimuksista. Tyypillisesti projektitoimiston palvelut liittyvät projektiportfolion hallinnan tukemiseen, päätöksentekoprosessiin, metodologiaan ja prosesseihin, resurssien optimointiin ja projektityökaluihin. Arvioinnissa tulisi tunnistaa, mitä palveluita projektitoimiston vastuulla täytyisi olla.
- 5) Projektitoimisto määrittelee ja ylläpitää projekteihin ja projektiportfolioihin liittyviä prosesseja, joiden avulla tavoitellaan tuottoja ja vähennetään riskejä. Arvioinnissa tulisi tarkastella eri prosessien kuten hallinnon, projektijohtamisen, kustannusten hallinnan, resurssienhallinnan, tiedonhallinnan ja muutosjohtamisen tehokkuutta ja vaivattomuutta.
- 6) Maturiteetti mittaa projektitoimiston jatkuvaa kehitystä, jota voidaan arvioida esimerkiksi kypsyyssomallin avulla. Sen avulla voidaan verrata projektitoimiston nykyisiä ja niin sanottuja parhaita käytäntöjä keskenään. (Szalay ym., 2017, 580–583.)

2.3 Teoreettisen viitekehyyksen yhteenveto

Tämän kirjallisuuskatsauksen lopuksi esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka avulla muodostetaan kohdeorganisaation projektiportfolion hallinnalle jatkokehityssuunnitelma. Kirjallisuuskatsaus esittää monipuolisen kuvan projektiportfolion hallinnan keskeisistä ominaisuuksista, tavoitteista, prosesseista ja arviointimenetelmistä, jotka ovat tärkeitä projektiportfolion hallinnassa. Teoreettisessa viitekehyyksessä mielenkiinto kiinnittyy projektiportfolion hallinnan eri osa-alueisiin sekä sen kontekstuaalisiin tekijöihin, jotka on huomioitava projektiportfolion hallinnan menetelmien valinnassa. Teoreettisen viitekehyyksen avulla on tarkoitus löytää ratkaisuja projektiportfolion hallinnan kehittämiseksi.

Teoreettinen viitekehys esitetään taulukossa 6, jossa on nostettu esiin kohdeorganisaation kannalta olennaiseksi tunnistettujen kolmen osa-alueen sisältö ja olennaiset huomioitavat asiat ja ratkaisut. Teoreettisen viitekehysten osa-alueet ovat projektiportfolion hallinnan konteksti, toimintamalli ja tuki. Osa-alueet on valittu siksi, että ne esiintyvät kirjallisuuskatsauksessa, ja ne voi nähdä olennaisiksi kohdeorganisaation kannalta. Lisäksi osa-alueiden avulla projektiportfolion hallintaa pystytään käsittelemään jatkokehityssuunnitelman näkökulmasta riittävän monipuolisesti, mikä on tärkeää tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Martinsuon ym. (2003, 145) malli tukee viitekehykseen valittuja osa-alueita.

Taulukko 6 Teoreettinen viitekehys

Osa-alue	Sisältö	Esimerkkejä huomioitavista asioista ja ratkaisuista projektiportfolion hallinnan kehittämisen näkökulmasta
Projektiportfolion hallinnan konteksti	Ulkoinen konteksti <ul style="list-style-type: none"> - Monimutkaisuus - Dynaamisuus - Toimiala Sisäinen konteksti <ul style="list-style-type: none"> - Organisaatorakenne - Tavoitteet - Strategia - Johtamiskäytännöt Projektiportfolion ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> - Projektien luonne - Projektiportfolion tyyppi - Koko 	<ul style="list-style-type: none"> - Ulkoisen kontekstin kompleksisuus vaikuttaa PPM prosessien muodostamiseen (Blomquist & Müller, 2006). - Kontekstin dynaamisuus, toimiala, hallintotapa ja projektityyppi vaikuttavat projektiportfolion kontrollointiin ja menestymiseen (Müller, ym., 2008). - Päätöksenteossa tulisi kiinnittää huomiota ympäristön vaatimuksiin ja erilaisiin vuorovaikutussuhteisiin niin projektien kuin organisaation kanssa (Martinsuo, 2013, 800). - PPM toimintamallia suunniteltaessa on huomioitava strategia (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper ym., 1997b), organisaatorakenne (Kaiser ym., 2015) ja projektinjohtamistaso (Dye & Pennypacker, 1999). - Kontekstin muutokset vaikuttavat PMO:n rooliin (Aubry, ym., 2010).
Projektiportfolion hallinnan toimintamalli	Prosessit <ul style="list-style-type: none"> - Ideointi - Päätöksenteko - Resurssienhallinta - Tiedonhallinta Käytännöt <ul style="list-style-type: none"> - Projektien arviointi ja priorisointimenetelmät 	<ul style="list-style-type: none"> - PPM onnistumiseen vaikuttavat resurssien allokointi (Jonas, 2010), jota voidaan toteuttaa usealla eri aikahorisontilla (Hendriks ym., 1999). - PPM mahdollistaa sekä vertikaalisen että horisontaalisen vuorovaikutuksen (Cooper ym., 2001) sekä tiedon saataavuuden, ajankohtaisuuden ja pätevyyden (Martinsuo & Lehtonen, 2007). Raportointi on tärkeä osa PPM kontrollointia (Müller ym., 2008). - Ideoita tulisi johtaa aktiivisesti (Heising, 2012). - Projektien valintaprosessia varten on määriteltävä valintatekniikat (Archer & Ghasemzadeh, 1999) ja kriteerit (Martinsuo & Poskela, 2011). - PPM voidaan tehostaa strategisten ja operatiivisten ominaisuuksien avulla (Patanakul, 2015).
Tuki projektiportfolion hallinnalle	Johto <ul style="list-style-type: none"> - Ylin johto - Keskijohto - PPM johto - Projektipäälliköt Projektitoimisto Työkalut Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Portfolion kompleksisuus vaikuttaa tarvittavan tuen määrään (Kopmann ym., 2015). - PPM roolien selkeys vaikuttaa sitoutumiseen. Sidosryhmien merkitys vaihtelee PPM eri vaiheissa. (Beringer, ym., 2013.) - PPM onnistuminen edellyttää johdon osallistumista päätöksentekoon (Dietrich ym., 2002). - Projektitoimiston avulla voidaan luoda arvoa määrittelemällä sen tarkoitus ja tehtävät säännöllisesti (Pellegrini &

Garagna, 2009). Projektitoimiston tehtävät voivat olla hyvin moninaiset (Aubry ym., 2007).

- Työkalut parantavat tiedonlaatua ja siten PPM päätöksentekoa (Killen, 2017).
 - Arvioinnissa voidaan käyttää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia mittareita (Dye & Pennypacker, 1999).
 - PPM kyvykkyyksiä kehittämällä edistetään tavoitteisiin pääsemistä (Killen ym., 2008).
-

3 METODOLOGIA

3.1 Konstruktiivinen tutkimusote ja laadullinen tapaustutkimus

Tähän tutkimukseen on valikoitunut konstruktiivinen tutkimusote (*constructive research*), sillä sen avulla pyritään kehittämään konstruktioita olemassa oleviin ongelmiin käytännön kokemusten ja teorian avulla (Oyegoke, 2011, 578). Käsite konstruktio on abstrakti käsite, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan jatkokehityssuunnitelmaa, mutta yleisesti sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi malleja, diagrammeja, suunnitelmia, organisaatorakenteita tai järjestelmämalleja (Lukka, 2001). Menetelmään kuuluu, että ehdotettujen konstruktioiden toimivuutta testataan, jolloin ne voivat samalla rakentaa olemassa olevaa teoriaa sille tieteenalalle, jossa sitä testataan. Konstruktioiden testaus, oikeutus ja pätevyys voidaan Oyegoken (2011, 579) mukaan todeta joko empirian tai teorian avulla. Tässä tutkimuksessa ehdotettujen konstruktioiden toimivuuden arviointi perustuu teoriaan, ja tutkimuksen jälkeen niiden pätevyyttä arvioidaan myös jatkokehityssuunnitelmasta saatujen kokemusten perusteella. Tutkimus pyrkii myös arvioimaan konstruktioiden soveltuvuutta ja mahdollisia rajoitteita, mikä on Oyegoken mukaan myös tärkeä osa konstruktiivista tutkimusotetta.

Kasanen ym. (1993) huomauttavat, etteivät kaikki ongelmia ratkaisevat tutkimukset ole konstruktiivisia, vaan heidän mukaansa konstruktiiviseen tutkimuksen erityispiirteisiin kuuluu ongelman ja siihen liittyvän ratkaisun sitominen kertyneen teoreettisen tiedon kanssa. Heidän mukaansa konstruktiivisen tutkimusotteen tärkein elementti on innovaation tai välineen rakentamisvaihe, jossa pyritään löytämään riittävän hyviä ratkaisuja, joilla on vahva teoreettinen perusta.

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti laadullisiin ja määrällisiin tutkimuksiin. Metsämuurosen (2006) mukaan laadulliset tutkimusmenetelmät korostavat konstruktiivista ymmärtämistä, kun taas määrälliset tutkimukset pyrkivät selittämään ilmiöitä realistisesti. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusta, sillä aihe sisältää paljon subjektiivisia tekijöitä, joiden etukäteen tunnistaminen ja huomioiminen ilman laadullista menetelmää voi olla tutkijalle vaikeaa (Silverman, 2010, 11). Lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa, josta voidaan löytää erilaisia teemoja. Tutkimuksen tavoitteena oli saada aiheesta kokonaisvaltainen kuva ilman tutkijan vahvaa kontrollointia, mikä Hirsjärven, Remeksen, Sajavaaran ja Sinivuoren (2007, 157) mukaan lisää todennäköisyyttä löytää odottamattomia seikkoja.

Tutkimusmetodiksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus, sillä se sopii hyvin yksittäisen organisaation kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. Tapaustutkimus eli case-tutkimus (engl. *case study*) määritellään Farquharin (2012, 5) mukaan usein empiiriseksi tiedusteluksi, jossa tutkitaan sen hetkistä ilmiötä syvällisesti ja ilmiön todellisessa kontekstissa erityisesti silloin, kun ilmiön ja kontekstin välistä rajaa on hankala todentaa. Tapaustutkimus sopii siten tähän tutkimukseen erinomaisesti, sillä projektiportfolion hallintaa tutkitaan sen kontekstissa eli kohdeorganisaatiossa, mutta niiden välinen raja on häilyvä, sillä projektiportfolion hallinta voidaan nähdä osana kohdeorganisaation johtamisjärjestelmää. Lisäksi tutkimuksen aikana pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin, jotka alkavat sanoilla ”kuinka”, ”kuka” ja ”miksi”, joihin vastaamiseen tapaustutkimus sopii hyvin (Farquhar, 2012, 6).

Tutkimukseni ei rajoitu vain teoriaan, vaan tutkimuksen aikana arvioidaan empirian avulla projektiportfolion hallintaan liittyvän teorian soveltuvuutta jatkokehityssuunnitelman toteuttamisessa. Empirian voidaan siis nähdä testaavan teoriaa sen tutkimuskontekstissa. Tämä on myös ominaista tapaustutkimuksille, sillä Klenken, Wallacen ja Martinin (2016, 65) mukaan tapaustutkimukset voivat sekä rakentaa teoriaa että testata sitä erilaisissa konteksteissa. Koska minulla ei ollut aikaisempia kokemuksia kohdeorganisaatiosta tai sen toimialasta, tulkinat tutkittavan ilmiön kontekstista perustuvat pitkälti tutkimuksen aikana tehtyihin omiin havaintoihin sekä muiden työntekijöiden näkemyksiin, mikä voi heikentää tutkimuksen objektiivisuutta.

Tapaustutkimukset voidaan Erikssonin ja Koistisen (2005, 9) erilaisiin tyyppeihin tutkimuksen tavoitteiden ja tieteenfilosofisten perusoletusten perusteella. Tämä tutkimus voidaan luokitella itsessään arvokkaaksi tapaustutkimukseksi (engl. *intrinsic case study*), sillä tutkimuksessa kiinnostus on hyvin vahvasti yhdessä ainutlaatuisessa tapauksessa, jota halutaan ymmärtää mahdollisimman syvällisesti. Lisäksi tutkimuksessa tapauksen kontekstin kuvaus nähdään oleellisena kehittämiseen lähdeittäessä, mikä on myös oleellista itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa (Eriksson & Koistinen, 2005, 10),

Voidaan siis todeta, että tutkimusta voidaan lähestyä konstruktiiivisella tutkimusotteella ja tutkia laadullisella tapaustutkimuksella, jossa on itsessään arvokkaan tapaustutkimuksen piirteitä. Tällä tavoin tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada kokonaisvaltainen ja syvälinen näkemys, jotka auttavat tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kohde, jolla on ollut merkittävä vaikutus tutkimuksen toteuttamistapaan.

3.2 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena on Elenia Oy:n sähköverkko- ja palveluliiketoimintojen kehitysprojektien johtamisen eri osa-alueet. Elenia Oy on keskisuuri yritys, jonka toiminnasta selkeä vähemmistö on kehitystoimintaa. Kehitystoiminnan osuutta on vaikea arvioida, koska siitä ei ole toistaiseksi saatavilla luotettavaa taloudellista tai henkilöresursseissa mitattavaa tietoa. Verkko- ja palveluliiketoiminnat ovat ominaisuuksiltaan hyvin erilaiset, mutta tukevat toisiaan. Verkkoliiketoiminta on vahvasti säädeltyä toimintaa, ja Elenia Oy:lla on verkkoalueellaan alueellinen monopoli. Verkkoliiketoimintaa tukeva palveluliiketoiminta on puolestaan kilpailevaa liiketoimintaa, ja siten liiketoimintojen kehitysprojektin johtamisessa on otettava huomioon eriävät, mutta toisistaan riippuvaiset kontekstit.

Verkkoliiketoiminnan osalta on olennaista tunnistaa, että toiminnan perustana toimivat ydinprosessit, joiden avulla säädelty liiketoiminta ja sen tehokkuus varmistetaan. Käytännössä kaikki verkkoliiketoiminnan kehittäminen nitoutuu näihin ydinprosesseihin, ja lainsäädäntö rajaa sekä ohjaa toiminnan kehityssuuntia. Palveluliiketoiminnan osalta toiminta ei ole lainsäädännössä rajattua, ja kehitysmahdollisuudet ja toimintaympäristö muuttuvat dynaamisemmin.

Elenia Oy on asiantuntijaorganisaatio, ja molemmissa liiketoiminnoissa kehitysprojektit nitoutuvat isolta osin operatiiviseen toimintaan. Kehitysprojektit tuotetaan suurimmaksi osaksi Elenian omaan käyttöön, ja mukana kehittämisessä on myös laaja kumppani- ja sidosryhmäverkosto. Tarpeet kehittämiselle tulevat etenkin verkkoliiketoiminnan puolelle usein myös Elenian sidosryhmiltä.

3.3 Haastatteluaineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa keskeisenä tutkimusmenetelmänä oli haastattelu, sillä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia tavoitteita haastateltaviksi valituilla elenialaisilla on projektiportfolion hallinnan suhteen. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 35) mukaan haastattelu antaa mahdollisuuden saada tietoa vastausten taustalla olevista motiiveista ja kielellisen vuorovaikutuksen lisäksi haastattelussa saadaan myös ei-kielellisiä viestejä, mikä auttaa ymmärtämään vastauksia paremmin. Heidän mukaansa haastattelun ansiosta haastateltava saa mahdollisuuden ilmaista itseään vapaasti, selventää vastauksiaan ja syventyä saatuihin tietoihin. Lisäksi haastatteluiden nähtiin antavat mahdollisuuden kysyä lisäkysymyksiä ja saada monitahoista tietoa lyhyessä ajassa. Haastateltavien ajatuksia projektiportfolion hallinnan tavoitteista ei ollut juurikaan tiedossa, joten myös siksi haastattelu koettiin sopivaksi tutkimusmenetelmäksi.

Tutkimuksen haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä se koettiin sopivaksi tavaksi selvittää haastateltavien ajatuksia projektiportfolion hallinnan suhteen. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on sen joustavuus, sillä haastattelijan etukäteen valitsemia teemoja voidaan käsitellä myös vapaamuotoisesti keskustelussa nousseiden asioiden mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 48). Teemat näkyivät haastattelurungossa kuutena eri osa-alueena, joiden ansiosta haastatteluiden rakenteet olivat hyvin samankaltaisia. Jokaisesta teemasta oli mietitty tarkkoja kysymyksiä, mutta kaikkia kysymyksiä ei kysytty kaikilta haastateltavilta, mikä on validi-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan tyypillistä puolistrukturoidulle haastattelulle.

Paavolan (2009, 2) mukaan tutkimus on luonteeltaan abduktiivinen, jos teorialla ja empirialla on vahva keskusteleva suhde. Tässä tutkimuksessa haastatteluiden abduktiivisuus näkyi haastattelurungossa, sillä haastattelun teemat muodostuivat Pennypackerin (2005) kypsyystasomallin avulla ja haastattelukysymysten muodostamisessa hyödynnettiin sekä teoriaa että organisaatiossa aiemmin tehtyjä havaintoja. Lisäksi teoriaa ja havaintoja käytettiin suunniteltaessa kyselyä, jota käytettiin haastattelun esitehtävänä. Teoreettisella tiedolla on siis ollut vaikutus empirian muodostumiseen, minkä lisäksi sitä hyödynnettiin myös aineiston käsittelyssä ja jäsentämisessä. Haastattelun teemat ja kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 4.

Haastatteluissa haastateltavat kertoivat, että kyselyyn vastaaminen oli ollut välillä hieman haastavaa, minkä vuoksi osa heistä oli alkanut korostaa vastauksiaan vastausasteikon ääripäihin, jotta vastauksien välille syntyisi eroja. Lisäksi muutamat kokivat ohjeistuksessa olleen puutteita, sillä he vastasivat ensimmäisiin kysymyksiin nykytilan mukaan, ennen kuin muistivat tai ymmärsivät oikean ohjeistuksen. Tämän vuoksi oli todettava, että kyselyn vastaukset eivät ole tarpeeksi luotettavia, jolloin sen merkitys tutkimuksessa muuttui lähinnä haastattelua tukevaksi aineistoksi, jonka avulla pystyttiin kysymään kohdennettuja lisäkysymyksiä. Kysely oli kuitenkin tärkeä siksi, että haastateltavat joutuivat pohtimaan haastattelun teemoja jo etukäteen, millä oli todennäköisesti myönteinen vaikutus vastausten laatuun.

Kyselyssä oleviin aihealueisiin ja siitä saatuihin vastauksiin syvennettiin haastatteluiden (liite 4) avulla, joihin osallistui yhteensä 18 henkilöä sekä Elenia Oy:stä että Elenia Palvelut Oy:stä. Haastattelut haluttiin suorittaa lähtökohtaisesti pari- tai ryhmähaastatteluina, jotta haastateltavat kuulisivat toistensa ajatuksia. Tällä tavoin haluttiin myös lisätä todennäköisyyttä saada keskusteluihin syvyyttä ja monipuolisuutta, sillä haastateltavien perehtyneisyys projektiportfolion hallintaan ei ollut täysin tiedossa. Osa haastatteluista jouduttiin kuitenkin toteuttamaan alkuperäisistä suunnitelmista poiketen yksilöhaastatteluina aikataulusyiden vuoksi. Projektitoimistoon kuuluvat henkilöt sen sijaan haluttiin haastatella yksilöhaastatteluina heidän osaamisalueidensa erilaisuuden vuoksi. Haastatteluiden tiedot esitetään taulukossa 7.

Taulukko 7 Tiedot haastatteluista

Haastattelu	Haastattelien määrä	Haastateltavan asema	Haastateltavan organisatorinen asema	Haastattelupäivä	Haastattelun kesto	Litteroitua tekstiä
A	2	verkkojohtaja toimitusjohtaja, Palvelut Oy	ylin johto	28.5.2019	55 min	12 sivua
B	1	laskutuspäällikkö	keskijohto	31.5.2019	67 min	15 sivua
C	2	materiaali- ja logistiikkapäällikkö energianhallintapäällikkö	keskijohto	5.6.2019	66 min	16 sivua
D	1	verkkopäällikkö	keskijohto	6.6.2019	58 min	10 sivua
E	2	käyttöpäällikkö kumppanuus- ja hankintapäällikkö	keskijohto	7.6.2019	66 min	13 sivua
F	1	laaturapäällikkö, joka myös projektitoimiston jäsen	asiantuntija	10.6.2019 11.6.2019	57 min 26 min	12 sivua 6 sivua
G	2	IT-kehityspäällikkö asiakkuuspäällikkö	keskijohto	12.6.2019	57 min	12 sivua
H	1	kehitysvastaava, joka myös projektitoimiston jäsen	asiantuntija	14.6.2019	89 min	17 sivua
I	2	tietohallintojohtaja rakennuttamisjohtaja	ylin johto	17.6.2019	57 min	10 sivua
J	4	projektipäällikkö tuotekehittäjä hankinta-asiantuntija verkkoliiketoiminnan kehittäjä	asiantuntijoita	18.6.2019	66 min	12 sivua

Aineiston avulla saatiin monipuolinen näkemys siitä, millaisia tavoitteita ja ratkaisuehdotuksia haastateltavilla on projektiportfolion johtamiseen, ideoiden ja projektimahdollisuuksien arviointiin, projektien valintaan ja priorisointiin, projekti- ja projektiportfolioviestintään, projektiportfolion suorituskyvyn hallintaan ja resurssienhallintaan liittyen. Haastateltavien näkemykset tavoitteista olivat hyvin samansuuntaiset asemasta riippumatta, ja suurimmat erot liittyivät ratkaisuehdotuksiin, joita tavoitteisiin pääsemiseksi nähtiin vaihtoehtoina. Kaikki olivat hyvin yhteneväisesti samaa mieltä siitä, että projektiportfolion halutaan sisältävän mahdollisimman vähän byrokratiaa ja auttavan resurssienhallinnassa. Lisäksi erityisesti projektipäälliköt, projektitoimisto ja keskijohto toivoivat päätöksentekoon läpinäkyvyyttä. Sen sijaan haastateltavien kesken oli hieman eroja siinä, kuinka voimakkaasti strategian tulisi ohjata esimerkiksi projektien valintaa ja priorisointia.

Haastateltavat osallistuivat aktiivisesti keskusteluihin ja pitivät projektiportfolion hallinnan kehittämistä selkeästi tärkeänä aiheena. Keskustelut olivat asiallisia ja monipuolisia, ja keskustelu pysyi hyvin pitkälti tavoitteissa ja ratkaisuehdotuksissa. Välillä haastateltavat halusivat kuitenkin puhua

nykytilanteesta, joko ongelmiin turhautumisen tai vastausten taustoittamisen vuoksi. Selkeästi kiinnostavimpia aihealueita tuntuivat olevan projektiportfolion johtaminen ja resurssienhallinta, joihin haastateltavilla oli usein paljon sanottavaa. Ajan rajallisuuden vuoksi keskusteluissa jouduttiin kuitenkin usein siirtymään melko nopeasti aihealueesta toiseen, minkä vuoksi kaikkia aiheita ei pystytty käsittelemään riittävän syvällisesti. Pysin kuitenkin pitämään huolen siitä, että kaikista aihealueista saataisiin riittävästi näkemyksiä, kun huomioidaan koko empiirinen aineisto.

3.4 Haastatteluaineiston analysointi

Tämän tutkimuksen aineiston analysointia voidaan luonnehtia abduktiiviseksi teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi, mikä näkyy teorian ja empirian välisenä vuorovaikutuksena. Sisällönanalyysi sopii Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan laadullisiin tutkimuksiin, kun tutkimusaineisto koostuu kirjallisesta, kuullusta ja nähdystä materiaalista. Myös tutkimusprosessi tukee valittua analyysitapaa, sillä se etenee aineiston tarkastelukohteen valinnasta aineiston litterointiin, käsittelyyn ja tulkintojen tekemiseen ja päättyy yhteenvedon kirjoittamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata projektiportfolion hallinnan kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet selkeästi, kooten tietoa eri lähteistä. Tämän jälkeen kerätty tieto analysoidaan, ja tehtyjen päätelmien perusteella muodostetaan jatkokehityssuunnitelma. Kuten myös sisällönanalyysissä (Tuomi & Sarajärvi, 2009), tiedon esittäminen pyritään tekemään selkeästi ja tiivistä, mutta kuitenkin tietoa kadottamatta.

Laadullisessa analyysissä on käytetty abduktiivista päättelyn logiikkaa, minkä seurauksena analyysistä on havaittavissa teoreettisia piirteitä, vaikkei aineiston analyysi perustukaan teoriaan. Abduktiivista päättelyä pystytään Tuomen ja Sarajärven (2009, 97) mukaan nimittämään myös teoriasidonnaiseksi analyysiksi, jossa teoria ohjaa aineiston ryhmittelyä, mutta analysoinnin tarkoituksena ei ole testata teoriaa vaan laajentaa näkökulmia ja uudistaa tutkimuskohteesta tehtyjä aikaisempia käsityksiä. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi on teoriaohjaavaa, sillä aineistosta tehty temajaottelu perustuu aineistosta tehtyihin tulkintoihin. Siinä on kuitenkin myös nähtävissä selkeitä yhtäläisyyksiä teoriaviitekehykseen.

Aineiston analyysi alkoi haastattelunauhoitteiden litteroinneilla, jotta aineisto saataisiin kirjalliseen muotoon. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 138) mukaan aineiston litterointi on hyvin tyypillistä, kun haastatteluita on paljon ja ne ovat kestoaltaan pitkiä sisältäen paljon asiaa, kuten tässä tutkimuksessa. Litteroinnit tehtiin tarkasti, jolloin ne sisälsivät myös täytesanoja. Lisäksi haastatteluissa eroteltiin kunkin haastateltavan vastaukset toisistaan, jotta analyysissä pystyttäisiin tunnistamaan, kuinka suuri osa haastateltavista oli asioista samaa mieltä. Yhteensä litteroitua aineistoa muodostui 135 sivua.

Luin litteroitua aineistoa useaan kertaan, jotta aineisto tulisi minulle tutuksi ja saisin hyvän yleiskäsityksen haastateltavien mielipiteistä. Lukemisen aikana tein aineistoon merkintöjä, joiden avulla korostin aineistosta mielestäni keskeisimmät asiat. Merkinnoissa käytettiin erilaisia värejä, joiden avulla pystyin tekemään yhä tarkempaa jaottelua sisällön mukaan. Tein siis jo tässä vaiheessa aineiston analyysia ja pyrin kiinnittämään huomiota siihen, millaisia asioita haastattelussa käsitellyistä aiheista nousi esille, miten niitä perusteltiin ja miten haastateltavan asema näkyi vastauksissa. Aineiston lukeminen toteutui Deyn (1993) näkemyksen kaltaisesti, sillä hänen mukaansa aineiston lukeminen ei ole passiivista, vaan sen tarkoituksena on lisätä tutkijan ymmärrystä analyysin muodostamista varten.

Saatuani aineistosta hyvän ymmärryksen, koostin aineistosta yhden dokumentin, josta löytyivät haastatteluiden keskeisimmät asiat ryhmiteltynä haastatteluiden teemojen mukaisesti. Tämä oli mielestäni luontevaa, sillä haastatteluissa asiat käsiteltiin pitkälti niiden mukaisesti. Koostetta tehdessäni kävin teemat läpi yksitellen, jotta saisin mahdollisimman hyvän kuvan käsittelemistäni teemoista. Tämän jälkeen hyödynsin abduktiivista päättelyä Erikssonin ja Kovalaisen (2011, 129) kuvailemalla tavalla, sillä pohdin, löytyisikö aikaisemmista tutkimuksista teoreettisesti merkittäviä käsityksiä projektiportfolion hallinnasta, joita voisin hyödyntää aineiston jatkoanalyysissa. Käytin teoriaa siis ideoinnin tukena, mikä on Anttilan (2000, 120) mukaan tyypillistä abduktiivisessa analyysissa. Löysinkin aineistosta uusia teemoja, jotka kuvaavat haastateltavien näkemyksiä projektiportfolion hallinnan tavoitteista.

Aineiston lopullinen analyysi toteutettiin teemoittelun avulla, sillä sen avulla pystytään selvittämään, mitä eri teemoista sanotaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 93). Aineistoa analysoidessa ratkaisuehdotuksia oli arvioitava kriittisesti, sillä ei ollut varmaa tietoa siitä, mitä haastateltavat todellisuudessa tarkoittivat käyttämillään termeillä, kuten *ohjelmalla*. Haastateltavien ymmärrys projektiportfolion hallinnasta ja sen virallisesta termistöstä vaihteli, sillä termistö on otettu käyttöön vasta projektijohtamismallin myötä. Analyysissa täytyikin pohtia, mitä haastateltavat todellisuudessa haluavat tavoitella esittämillään ratkaisukeinoilla, jotta pystyin löytämään ehdotuksien taustalla olevat tarpeet. Tarpeet on teemoiteltu taulukkoon 8, jossa myös havainnollistetaan tarpeiden esiintymistä haastatteluissa esitetyillä ilmaisuilla, tavoitteilla ja ratkaisukeinoilla.

Taulukko 8 Aineiston teemoittelu ja luokittelu

Teemoina portfolion hallinnan tavoitteet	Haastatteluissa esiin nousseita asioita ja ratkaisuehdotuksia, jotka kuvaavat projektiportfolion hallinnan tavoitteita
PPM on strategianmukaista	<ul style="list-style-type: none"> • Osa muuta johtamista tarkoituksenmukaisella integroinnilla • Edistää oikeiden projektien valitsemista ja projektien välistä priorisointia • Budjettien ja resurssien kohdistaminen strategisten prioriteettien mukaan • Varmistaa, että projekti tehdään oikein koko sen elinkaaren ajan • Pitkän aikavälin suunnittelu tiekarttojen ja vuosisuunnittelun avulla • Luo johtamiskäytännöt ja yhdenmukaistaa päätöksentekoprosesseja

	<ul style="list-style-type: none"> • Lisätään ymmärrystä siitä, miten strategia yhdistyy päivittäisen tekemiseen • Hyötyjen saavuttamisen arviointi ja varmistaminen mittareiden avulla
PPM auttaa hallitsemaan liiketoimintariskejä	<ul style="list-style-type: none"> • Projektiportfolion halutaan olevan tasapainoinen • Suorituskykyä halutaan hallita • Strategisesti merkittävät ja paljon riskejä sisältävät projektien tulisi saada tukea myös johdolta • Johdon halutaan huomioivan myös vähemmän strategiset projektit, jotka voivat lisätä riskiä fokuksen siirtymistä pois tärkeistä toiminnoista • Projektien välisien riippuvuuksien tunnistaminen • Projektiosaajien määrän lisääminen vähentää henkilöriippuvuuksia • Kumppaniyhteistyön hallinta
PPM edistää kehittämistoiminnan läpinäkyvyyttä	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintäkäytännöt parantavat tiedon täsmällisyyttä ja ajantasaisuutta • Toimivat tiedonhallintamenetelmät parantavat tiedon saatavuutta • Päätöksentekokriteerit ovat koko organisaation tiedossa • Päätökset perustellaan vähintään asianomaisille • Rakenteet, roolit ja vastuut ovat selkeitä ja helposti selvitettävissä • Sidosryhmät huomioidaan viestinnässä • Resurssiprojektiportfoliossa näkyisi myös ulkoa ostettujen resurssien kokonaismäärä ja osaaminen
PPM mahdollistaa projektien onnistumisen	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnistaa projektien välisiä riippuvuuksia • Ratkoo budjetti- ja resurssirajoitteita • Auttaa resurssien allokointia ja vähentää resurssien ylikuormittumista • Selkeät prosessit ja toimintatavat • Varmistaa, että vastuut on jaettu oikeille henkilöille • Huomioi myös operatiivisen toiminnan vaikutuksen projekteihin • Kokemustiedon hyödyntäminen esim. aikataulun suunnittelussa • Toimivat sitouttamiskeinot • Projektien toteuttamisedellytysten varmistaminen • Suunnitelmallisuus ja ennakointi edistävät työajan suunnittelua ja rajoitteisiin vaikuttamista • Palautekeskustelut myös projektien näkökulmasta osaamisen lisäämiseksi
PPM on tarkoituksenmukaista ja tehokasta	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisiin tavoitteisiin fokusoitunutta toimintaa • Projektiportfolion hallinta halutaan toteuttaa pienempien projektikokonaisuuksien avulla, jotta päätöksenteko ja ajankäyttö olisi tehokasta • Ylimääräisiä toimintoja halutaan välttää • Vastaukset kysymyksiin saatava mielellään yhdestä paikasta • PPM tehostaa projektitoiminnan prosesseja • Synergioiden löytäminen ja päällekkäisen työn poistaminen • Tiekartat ja vuosisuunnitelmat suoraviivaistavat toimintaa • Automaatiikan hyödyntäminen datan koonnissa ja analysoinnissa • Ideoinnin johdattelu merkityksellisiin aihealueisiin ja tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseen • Nopea reagointikyky suorituskyvyn heikentyessä
PPM toimintamalli mahdollistaa myös joustavan toiminnan	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekokriteerien halutaan olevan suuntaa antavia • Byrokratian määrän halutaan olevan mahdollisimman vähäistä • Päätöksentekoa ei haluta keskittää vaan pitää lähellä projekteja • Projektikokonaisuuksien johtaminen tulisi katsoa kullekin kokonaisuudelle tarveperusteisesti, sillä tavoitteet ja sisällöt eroaisivat • Ideoinnin halutaan olevan vapaamuotoista ja jopa kokeilevaa • Projektin kompleksisuusluokka vaikuttaa projektijohtamisen vaatimuksiin ja päätöksentekokäytäntöihin • Resurssivarauskäytännöt määräytyvät resurssitarpeen koon mukaan • Kyetään keskeyttämään projekteja, jotta ketteryys ja muutосkyky säilyvät • Tulokorttien ajantasaisuutta on arvioitava säännöllisesti

Löydetyistä teemoista on havaittavissa yhteyksiä tässä tutkimuksessa esitettyihin projektiportfolion hallinnan tavoitteisiin eli projektiportfolion arvon maksimointiin, strategianmukaisuuteen ja tasapainoon. Projektien onnistumisen mahdollistamisen ja projektiportfolion hallinnan tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden avulla voidaan edistää projektiportfolion arvon maksimointia. Projektiportfolion hallinnan strategianmukaisuus näkyy suoraan taulukon ensimmäisessä tavoitteessa, mutta myös tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus viittaavat strategianmukaisuuteen. Liiketoimintariskien hallitseminen viittaa sen sijaan projektiportfolion tasapainon tavoittelemiseen. Lopulta voidaan sanoa, että monet teemat vaikuttavat useampiin projektiportfolion tavoitteisiin joko suoraan tai välillisesti, eikä niistä mikään näyttäytyisi selkeästi irrallisena Cooperin ym. (1997a) esittelemiін tavoitteisiin nähden.

Aineiston analyysin jälkeen tutkimus siirtyi jatkokehityssuunnitelman muodostamiseen. Jatkokehityssuunnitelman muodostamisessa hyödynnettiin saatua käsitystä nykytilasta, haastatteluissa esitettyjä tavoitteita ja kehitysehdotuksia sekä aiheeseen liittyvää teoriaa. Jatkokehityssuunnitelma alkoi ideoiden kehittämällä ja taulukoinnilla, jotka toteutettiin yhdessä kolmen muun elenialaisen kanssa. Tämän jälkeen perehdyin tarkemmin projektiportfolion hallinnan toimintamallin ja ohjausmenetelmälle annettavan tuen osa-alueisiin teorian ja empirian avulla, ja lopputuloksena syntyi kehitysehdotuksia ja asioita, joita kehittämisessä suositellaan huomioitavan. Lopulta muodostin ehdotelman, miten kehittäminen voitaisiin Eleniassa vaiheistaa. Vaiheistus esitetään sekä kirjallisesti teorian avulla perustellen että *Gantt*-kaaviolla, jossa ehdotetaan karkeaa vuositason aikataulua vaiheiden toteuttamiselle seuraavan viiden vuoden ajalle.

3.5 Muu empiirinen aineisto

Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty myös muuta aineistoa, jotka esitellään taulukossa 9. Osa aineistosta perustuu tehtyihin havaintoihin, jotka on kirjattu ylös tutkimusta varten. Tutkimuksen konstruktivisen luonteen vuoksi useiden eri aineistojen käyttö on luontevaa, sillä niiden merkitys haastatteluaineiston täydentäjänä oli tässä tutkimuksessa merkittävää. Lisäksi niiden ansiosta haastatteluissa pystyttiin keskittymään projektiportfolion hallinnan tulevaisuuden tavoitteisiin ja kehitysehdotuksiin, mikä paransi haastatteluiden laatua.

Taulukko 9 *Muu empiirinen aineisto*

Aineiston sisältö	Aineiston tyyppi	Aineiston käyttö
Projektitoimiston aineistot <ul style="list-style-type: none"> Ohjeistukset Sisäisen selvityksen tulokset projektitoiminnasta Kehityssuunnitelmia 	Intrasta tai projektitoimiston jäseneltä kirjallisena	Kehittämisen lähtökohtien arviointi
Projektitoimiston kanssa käydyt keskustelut	Muistiinpanot	Kehittämisen lähtökohtien arviointi, tavoitteita ja kehittämisideoita
Strategiamateriaalit <ul style="list-style-type: none"> Markkina-analyysi Uusi strategia Uusi organisaatiorakenne 	Kirjallinen	Kehittämisen lähtökohtien arviointi
Portfoliotyökalut <ul style="list-style-type: none"> Projektiportfolion sisältö Projektien tiedot 	Taulukoita ja listauksia	Kehittämisen lähtökohtien arviointi
Portfolion hallinnan kokoukset <ul style="list-style-type: none"> Salkun johtoryhmä Valmisteluryhmät 	Muistiinpanot	Kehittämisen lähtökohtien arviointi, tulevaisuuden tavoitteita ja kehittämisideoita projektiportfolion hallintaan
Työpaja <ul style="list-style-type: none"> Projektipäälliköitä Projektin omistajia 	Työpajan kirjalliset tuotokset ja omat muistiinpanot	Tavoitteita ja kehittämisideoita projektiportfolion hallintaan, osaamisen kehittämiseen ja ohjelmiston ominaisuuksiin
Täydentävät keskustelut <ul style="list-style-type: none"> HR (aihe: resurssienhallinta) IT (tietoturva) Lakipalvelut (riskit ja mahdollisuudet) 	Muistiinpanot	Jatkokehittämisessä huomioitavia asioita, tavoitteita ja kehittämisideoita

4 KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET KOHDEORGANISAATION PROJEKTIPORTFOLION HALLINNASSA

4.1 Projektiportfolion hallinnan kehittämisen lähtökohdat kohdeorganisaatiossa

Seuraavaksi analysoidaan Elenian projektiportfolion hallinnan kehittämisen lähtökohtia. Luvussa tarkastellaan kohdeorganisaation ulkoista ja sisäistä toimintaympäristöä sekä projektiportfolion ominaisuuksia. Luvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli millaisia kontekstuaalisia tekijöitä ja niiden vaikutuksia Elenian on huomioitava projektiportfolion hallinnassaan. Lisäksi luvussa analysoidaan Elenian projektiportfolion hallinnan nykytilaa, joka on huomioitava jatkokehityssuunnitelman muodostamisessa. Analysoinnissa on hyödynnetty muun muassa Elenian markkina-analyysia, sisäisiä materiaaleja, projektitoimiston näkemyksiä, tutkijan omia havaintoja sekä portfoliotyökaluja.

4.1.1 Ulkoinen toimintaympäristö

Osana Elenian strategiatyötä on toteutettu markkina-analyysi, jossa ennustetaan ulkoisen toimintaympäristön vaikutusta Elenian verkko- ja palveluliiketoimintaan tulevaisuudessa. Markkina-analyysi pohjautuu konsulttiyhtiön kanssa yhteistyössä toteutettuun PESTEL-analyysiin, jossa analysoidaan politiikan, talouden, yhteiskunnan, teknologian, ympäristön ja lainsäädännön vaikutusta markkinoihin. Tulokset perustuvat Elenian osalta johtoryhmän, liiketoimintayksiköiden johtoryhmien ja valittujen organisaation avainhenkilöiden näkemyksiin. Lisäksi vastauksia ovat antaneet ulkoiset viranomaiset ja virkamiehet, Elenian asiakkaat, toimiala- ja asiakassidosryhmät sekä edunvalvojat. Analyysia varten tietoa on kerätty kyselyiden, haastatteluiden ja työpajojen avulla.

Elenia toimii hyvin säädellyllä toimialalla, minkä vuoksi poliittinen ympäristö on merkittävä vaikuttaja Elenian toimintaan. Markkina-analyysin perusteella Elenian poliittinen ympäristö lisää jatkossa paineita kustannustehokkuuteen, sillä markkinoilla suhtaudutaan hyvin kielteisesti sähkön siirtohintojen nousuun, mikä näkyy myös aktiivisena julkisena keskusteluna. Monopoliasemaan ei kuitenkaan odoteta tulevan muutoksia, vaan alueellisten monopolien nähdään säilyvän jatkossakin. Kustannustehokkuuteen on siksi paneuduttava myös projektiportfolion hallinnassa.

Taloudellisen ympäristöennusteiden perusteella orgaanisen kasvun odotetaan olevan vähäistä, sillä väestönkasvu on alueittain joko kasvavaa tai vähenevää, mutta väestön kokonaismäärän nähdään pysyvän Elenian verkkoalueella samana. Sähkönmyynnissä nähdään tapahtuvan konsolidaatiota ja sähkönkulutuksessa ennustetaan tapahtuvan maltillista kasvua johtuen lisääntyvästä sähköistymisestä. Toteutettavat verkkoinvestoinnit aiheuttavat Elenialle hinnankorotuspaineita jatkossakin, sillä Elenian tavoitteena on parantaa sähkön toimitusvarmuutta, minkä lisäksi vanhentuva sähköverkko on korvattava. Tällä havainnolla ei ole suurta merkitystä projektiportfolion hallinnalle.

Yhteiskunnassa nähdään olevan useita tekijöitä, jotka vaikuttavat energiatoimialan murrokseen. Kaupungistuminen johtaa uusien ratkaisujen kehittämiseen haja-asutusalueille, jotta sähkö voidaan siirtää toimitusvarmasti, mutta kustannustehokkaasti. Sähköistyminen ja vaatimukset sähkönlaadulle edellyttävät myös uusia ratkaisuja erityisesti kulutusjousto- on, mikä on huomioitava projektien valinnassa. Asiakasrajapinnassa nähdään kasvava tarve tarjota asiakkaille mahdollisuuksia osallistua markkinoille myös sähkön tuottajina. Myös kestävä kehitys nähdään lisäävän osaltaan vaatimuksia Elenian toimintaan ja siten projektiportfolion hallintaan.

Teknologian avulla Elenia pystyy kehittämään älykästä sähköverkkoa ja tarjoamaan uusia mahdollisuuksia sekä energia-alan toimijoille että asiakkaille. Nähdään, että tarve aktiiviselle verkonhallinnalle kasvaa esimerkiksi energian varastointiratkaisujen seurauksena. Myös kysynnän ja tarjonnan sovittaminen mahdollistuu tulevaisuudessa nykyistä paremmin, jolloin voidaan välttyä sähkön yli- tai alitarjonnalta. Digitalisaation nähdään vaikuttavan Elenian markkinoihin lisäämällä uusia mahdollisuuksia. Tämä on huomioitava myös projektiportfolion hallinnassa.

Ympäristön merkityksen nähdään lisääntyvän ilmastomuutosta koskevan tietoisuuden kasvaessa. Nähdään, että Elenian on tulevaisuudessa tarjottava asiakkaille mahdollisuuksia energiatehokkuuden parantamiseen. Lisäksi Elenian on kiinnitettävä huomiota tapoihin minimoida ja kompensoida omaa ympäristövaikutusta. Energiantuotannossa uusiutuvan energian osuus kasvaa, mikä edellyttää sekä erilaisia teknisiä muutoksia sähköverkkoon, mikä edellyttää myös innovaatioita.

Tulevan verkkotoimintaa koskevan lainsäädännön ennustetaan siirtävän painopistettä toimitusvarmuuden edistämisestä kokonaistaloudellisiin ratkaisuihin, joita myös Elenia haluaa aktiivisesti tavoitella. Kotimaiseen lainsäädännön lisäksi myös EU-sääntely vaikuttaa Elenian toimintaan. Lainsäädännön kehittymisellä on merkittävä vaikutus Elenian projektiportfolion hallintaan, sillä monet projektit joudutaan toteuttamaan lainsäädännöllisistä syistä. Tämä vaikuttaa heikentävästi projektien valitsemiseen, mutta myös lisää vaatimuksia projektiportfolion hallinnan toiminnan joustavuuteen. Toisaalta Eleniassa myös nähdään, että eteenpäin katsovalla projektiportfolion hallinnalla voidaan olla alan kehitystä edellä, vaikuttaa tulevaan lainsäädäntöön ja esittää toimivia ratkaisuja toimialalle.

Voidaan siis sanoa, että Elenian toimiala ei ole kovin dynaaminen, kun tarkastellaan luvallista sähköverkkoliiketoimintaa. Sähköverkkoliiketoiminta muuttuu hitaasti, sillä se edellyttää suuria ja pitkäkestoisia investointeja. Tämän seurauksena kehitystoiminta on vain pieni osa toimijoiden kokonaisuutta. Kehittäminen edellyttää kuitenkin hyvää pitkän aikavälin näkemystä, jotta Elenian toiminta etenee alan kehittämisvaatimusten mukaisesti. Myös kontekstin muutoksista syntyneet mahdollisuudet on kyettävä tunnistamaan. Alan murroksellisuuden vuoksi kontekstiin voi tulla muutoksia, jotka edellyttävät tavallista nopeampaa reagointia. Palveluliiketoiminnassa ketteryyden on oltava verkkoliiketoimintaa suurempaa, sillä se kuuluu kilpailtuun ympäristöön, mikä edellyttää reagointia asiakkaiden vaatimuksiin ja kilpailijoiden toimiin. Palveluliiketoiminnassa lainsäädäntö ei säätele toimintaa yhtä paljon kuin verkkoliiketoiminnassa. Verkkoliiketoiminnan sääntely vaikuttaa kuitenkin mahdollisiin tarjottaviin palveluihin, minkä lisäksi palveluilla on myös omia lainsäädännöstä tulevia projekteja. Elenian ulkoinen ympäristö ei siis ole helppo. Ympäristön ymmärtämistä vaikeuttaa myös alalla tapahtuva murros. Sen seurauksena syntyy täysin uusia toimijoita ja palveluntarjoajia, joiden kanssa Elenian on kyettävä yhteistyöhön.

4.1.2 Sisäinen toimintaympäristö

Eleniassa oli lopputyön tekemisen aikaan, vuoden 2019 aikana, käynnissä strategiauudistus. Uuden strategian seurauksena syntyvät organisaatorakennemuutokset astuvat voimaan vuonna 2020. Vuosille 2020–2025 asetettu strategia (liite 1) julkaistiin organisaatiolle lokakuussa 2019. Tahtona on, että uusi strategia tulee ohjaamaan aiempaa vahvemmin Elenian toimintaa, minkä seurauksena Elenia aikoo tehostaa toimintaansa, kiinnittää vahvemmin huomiota ilmastonmuutoksen torjumiseen sekä kehittää asiakkaiden luottamusta ja hyväksyntää Eleniaa kohtaan. Lisäksi tavoitteena on uudistaa markkinoita ja luoda uutta liiketoimintaa. Uuden strategian myötä organisaatiossa tullaan painottamaan niin sanottua kaksikätistä johtamista, eli tavoitteena on kehittää sekä operatiivista toimintaa että panostaa innovaatiotoimintaan yhdessä kumppaneiden kanssa. Strategian kehityspainotteisuuden vuoksi projektiportfolion hallinnalla on keskeinen asema strategian toimeenpanossa.

Elenia on rakenteeltaan matriisirakenteen ja prosessirakenteen yhdistävä hybridiorganisaatio. Toimintorakenteen päälle on suunniteltu verkkoliiketoiminnan neljästä ydinprosessista ja kehitysprojektiportfolion hallintaprosessista muodostuva prosessirakenne (kuvio 5). Jokaisella ydinprosessilla on omistaja ja ohjausryhmä, jotka koordinoivat prosessiin osallistuvia verkko- ja palveluliiketoiminnan tiimejä prosesseille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosesseilla ei ole omia resursseja, vaan ne tulevat yksiköiltä tai tiimeiltä, joilla on omat tehtävä- ja tulostavoitteensa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä voi olla kaksi työnohjaajaa, jotka tarkastelevat toimintaa eri näkökulmista. Erot työnohjaajien intresseissä tuovat haasteita resurssienhallintaan, mikä näkyy usein resurssien

ylikuormittumisena. Yhtiön, prosessien ja tiimien toimintaa tukee viisi tukifunktiota, jotka ovat talous, IT, henkilöstöhallinto, viestintä sekä lakiasiat ja riskienhallintayksikkö. Organisaation kokonaisjohtaminen on pienen johtoryhmän vastuulla, mikä on prosessirakenteessa tyypillistä.



Kuvio 5 Elenian toimintojen ja prosessien välinen yhteys

Kompleksisuutta Elenian sisäiseen ympäristöön luovat useat toiminnan ulkoistamiset, minkä vuoksi kumppanien ja sidosryhmien johtaminen vaatii vahvan fokuksen. Myös asiakkaiden toiveet ja valmistajien ilmoittamat mahdollisuudet ohjaavat kehitystä, sillä toimiala edellyttää suuria investointeja. Sisäistä kompleksisuutta lisää myös Elenian liiketoimintojen yhteensovittaminen niiden erilaisten kontekstien vuoksi, sillä toinen toimii kilpaillulla alalla ja toinen tarkasti säädellyllä alalla monopoli-asemassa. Haasteen projektiportfolion hallintaan luo se, etteivät kehitysprojektit ole Elenian pääasiallinen tapa tehdä liiketoimintaa, ja projektiportfolion hallinta edellyttää organisaation muun toiminnan huomioimista ja vähintään osittaista integroitumista olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin.

4.1.3 Projektiportfolion ominaisuudet

Elenian projektijohtamismalli noudattaa Projekti-instituutin kehittämän ABC projektijohtamismallin periaatteita, jota käytetään tässä vaiheessa Elenian kehitysprojekteissa, jolloin esimerkiksi investointiprojektit on jätetty mallin ulkopuolelle. Tämä valinta on perusteltu sillä, että projektijohtamismallin tavoitteena on toteuttaa Elenian strategian kannalta oikeita kehitysprojekteja, mutta myös

vaikuttaa Elenian projektijohtamisessa todettuihin ongelmiin, kuten puutteelliseen resurssienhallintaan ja projektien vaihtelevaan laatuun. Lisäksi Elenian investointiprojekteille on jo olemassa omat, hyväksi todetut prosessit, joihin ei tarvita suuria muutoksia.

Elenian projektiportfolio sisältää Elenian kaikki kehitysprojektit, jotka täyttävät Elenian projektin määritelmän ja projektille asetetut rajat. Kehitysprojekti on Eleniassa melko laaja käsite sisältäen prosessien, palveluiden ja teknisen kehittämisen projektit sekä erilaiset selvitystyöt. Projektiportfolioissa on yhteensä noin sata käynnissä olevaa verkko- ja palveluliiketoiminnan projektia, joille jokaiselle on nimetty omistaja ja projektipäällikkö. Projektiportfolioissa on yhteensä noin 30 eri omistajaa ja 65 projektipäällikköä. Projektit on kategorisoitu liiketoiminnan mukaan verkon ja palveluiden projekteihin sekä erillisiin kehitysprojekteihin, jotka kehittävät organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti. Kategorisoinnin lisäksi kehitysprojektien kytkeytyminen strategiaan on myös tunnistettu.

Projektiportfolioissa projektit on jaettu Projekti-Instituutin kehittämän ABC projektijohtamismallin mukaisesti kolmeen eri kompleksisuusluokkaan, joiden arvioinnissa tarkastellaan projektin sisällön ja prosessien ainutlaatuisuutta ja monimutkaisuutta, aikataulua, osallistujia, sidosryhmiä, kontekstin dynaamisuutta, budjettia sekä projektin hyötyjä ja strategista merkitystä. Elenian projektiportfolioissa on huomattavasti eniten vähän kompleksisia projekteja, ja projektien määrä vähenee siirryttäessä aina kompleksisemmalle tasolle. Suurin osa projekteista on toteutusvaiheessa, mikä kertoo siitä, että salkkutyökaluun ei ole juurikaan viety projektiehdotuksia tai tulevaisuudessa alkavia projekteja, jolloin pitkän aikavälin näkymää ei ole saatavissa salkkutyökalun avulla.

Elenian projektiportfolioissa näkyy toimialan tuomia erityisyyksiä, joita ei välttämättä muilla toimialoilla ole havaittavissa. Sähköverkkotoiminnan monopoliaseman ja yhteiskunnallisesti tärkeiden tehtävien vuoksi portfolioissa on jonkin verran projekteja, jotka joudutaan toteuttamaan alan velvoitteiden vuoksi. Pakolliset projektit joudutaan joskus aloittamaan nopealla aikataululla ja ne vaativat paljon aikaa niihin nimetyiltä resursseilta, minkä seurauksena ne vaikuttavat projektiportfolion hallinnan ennakoitavuuteen ja suunnitelmallisuuteen sekä projektien priorisointiin. Lisäksi projekteissa joudutaan usein tekemään kilpailutuksia sähköverkkotoiminnan lainsäädännön seurauksena, mikä hidastaa projektien joustavaa ja nopeaa etenemistä. Monopoliaseman vuoksi sidosryhmien odotukset ovat usein hyvin erilaiset ”perinteiseen” käsitykseen verrattuna, sillä sähköverkkoyhtiöltä vaaditaan erityisesti tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä. Tämän vuoksi sähköverkkoyhtiöt tekevät usein myös avointa yhteistyötä luvanvaraisen sähköverkkoliiketoiminnan kehittämiseksi, koska sen nähdään hyödyttävän kaikkia osapuolia.

Elenian palveluliiketoimintaa ei koske verkkoliiketoiminnan vaatimukset, joten sen toiminta voidaan järjestää vapaammin Elenian tahtomalla tavalla. Palveluliiketoiminta kohtaa kilpailua, minkä vuoksi toiminnan on oltava verkkoliiketoimintaa dynaamisempaa, jotta se kykenee vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja kilpailijoiden toimiin. Sidosryhmien odotukset painottuvat palvelun laatuun, eivätkä he

ole siten kiinnostuneita palveluliiketoiminnan omista kustannuksista. Kilpailun vuoksi palveluliiketoiminnassa on myös paljon toimintaympäristöltä salassa pidettäviä projekteja, joten myös läpinäkyvyydessä on huomattava ero verrattuna luvanvaraiseen toimintaan. Palveluliiketoiminnan ja verkkoliiketoiminnan hyötyjä mitataan eri kriteereillä, sillä palveluiden puolella tavoitellaan selkeästi tuottoa, kun taas verkkoliiketoiminnan puolella tuotto ei ole toiminnan lähtökohta.

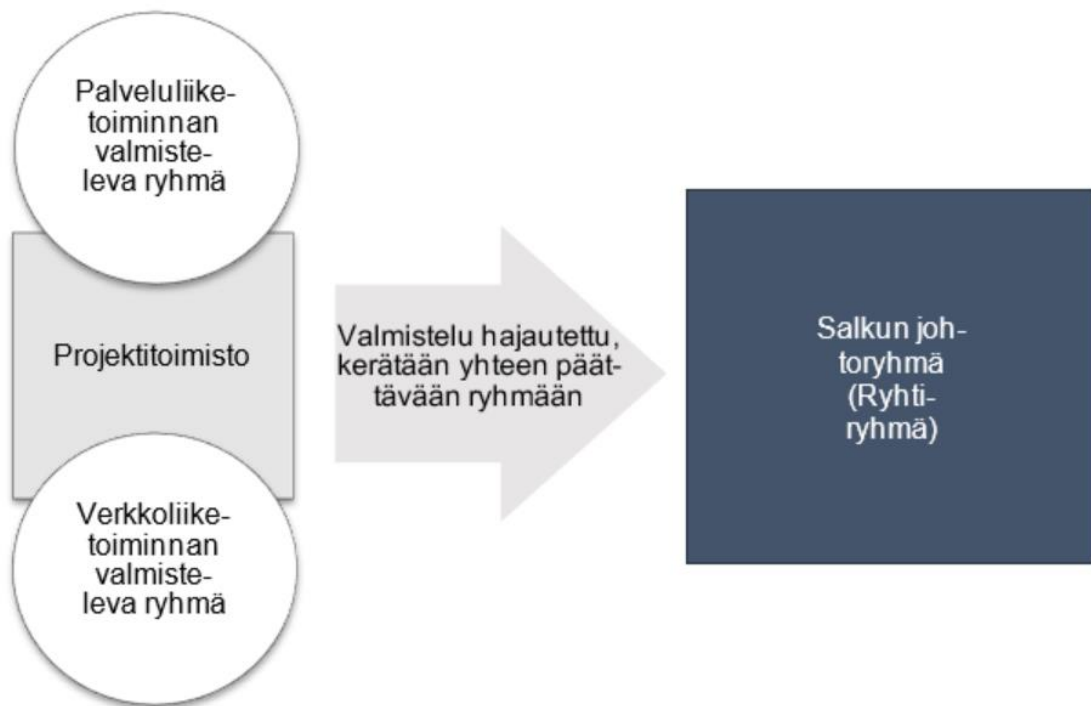
4.1.4 Projektiportfolion hallinnan nykytila

Projektiportfolion hallinnassa on huomioitava sen nykytila. Elenian projektijohtamismallissa projektin päätöksenteko ja tekeminen jaetaan kolmeen tasoon, jotka ovat hierarkkisesti ylimmästä alapäin projektiportfolion hallinnan taso, projektijohtamisen taso ja projektityön toteutuksen taso. Projektiportfolion hallinnan tasolla tapahtuu strateginen suunnittelu ja seuranta kaikille projekteille, ylin päätöksenteko ja projektien priorisointi. Projektijohtamisen tasolla ovat päävastuussa projektin omistajat ja projektien ohjausryhmät, joilla on vastuu projektien hyötytavoitteiden saavuttamisesta ja projektipäällikön toimintaedellytysten varmistamisesta. Alimmalla, eli projektityön toteutuksen tasolla tehdään konkreettinen toteutustyö, jonka toteuttavat projektipäällikkö yhdessä projektiryhmän kanssa. Projektijohtamismallissa päätöksenteko perustuu vaiheporttimalliin eli projekti ei etene ennen kuin se on saanut myönteisen porttipäätöksen joko projektin omistajalta tai salkun johtoryhmältä. Päätöksenteko onkin keskeinen osa Elenian projektiportfolion hallintaa.

Elenian projektijohtamismallin käyttöönotto alkoi projektijohtamistason formalisoinnilla, minkä seurauksena projekteille on luotu etenemisprosessi ja yhteiset toimintatavat, joiden kehittäminen tapahtuu jatkossa jatkuvan kehittämisen periaatteita noudattaen esimerkiksi projektipäälliköiltä saadun palautteen perusteella. Projektiportfolion johtamistasolle on luotu väliaikaiset rakenteet ja vastuut, mutta ne päättyvät vuoden 2019 loppuun, jonka jälkeen rakenne muutetaan. Uusien toimintamallien odotetaan selkeytyvän uuden strategian ja tämän pro gradun tarjoaman kehityssuunnitelman myötä.

Kesällä 2019 Elenian projektiportfolion johto koostuu salkun johtoryhmästä ja kahdesta valmisteluryhmästä, joista toinen vastaa verkkoliiketoimintaan ja toinen palveluliiketoimintaan liittyvien projektien kokonaisuuksien tarkastelusta ja päätösehdotusten valmistelusta salkun johtoryhmälle. Näiden lisäksi projektitoimisto vastaa niiden projektien, jotka eivät suoraan kuulu kumpaankaan edellä mainittuun liiketoimintaan vaan ovat esimerkiksi tukitoimintojen omia kehitysprojekteja, viemisestä salkun johtoryhmän päätettäviksi. Valmisteluryhmillä on siis eräänlainen projektitoimistorooli, sillä ne tuottavat lisätietoa päätöksentekoa varten. Projektiportfolion hallinnan rakenne esitetään visuaalisesti kuviossa 6. Projektitoimiston tehtäviin kuuluu lisäksi kokousten valmistelu ja tukeminen sekä projektiportfolion asiantuntijana oleminen.

Projektit jaotellaan tällä hetkellä siis liiketoiminnoittain, mutta jaon toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus on tarkoitus tarkistaa strategiатыön valmistuttua. Projektien jako jollakin tavalla nähtiin kuitenkin tarpeellisenä käytännön syistä, sillä ilman sitä kokoustaminen ei olisi mahdollista järkevällä tavalla. Strategian valmistuttua on tarkoitus tarkistaa myös laajemmin koko päätöksentekomalli, sillä tämä malli on luotu projektijohtamisen mallin käyttöönottamiseen ja kehittämiseen, mukaan lukien projektijohtamisen käytäntöjen ja roolien opetteluun sekä tarpeiden tunnistamiseen.



Kuvio 6 Elenian projektiportfolion hallinnan rakenne

Kompleksisuus on tällä hetkellä ainut projektin ominaisuus, joka vaikuttaa päätöksentekokäytäntöihin. Alimman kompleksisuusluokan porttipäätökset tekee toistaiseksi projektin omistaja. Esimerkiksi projektin vaatimat resurssit ja strateginen merkitys eivät suoraan vaikuta siihen, missä ja miten päätökset tehdään, vaan ne otetaan päätöksenteossa tietojen saatavuuden mukaan huomioon. Projektijohtamismallin käyttöönottovaiheessa oli huomattavissa myös, että toisinaan uusia sovittuja päätöksenteko- tai tiedonhallintakäytäntöjä ei huomattu tai muistettu noudattaa. Tämä on luonnollista vielä uuden mallin käyttöönottovaiheessa, kun pitkään käytettyjä toimintatapoja lähdetään muokkaamaan, mutta aiheuttaa haasteita uuden mallin toimivuudelle. Näissä uuden mallin ohituksissa on usein ollut mukana myös salkun johtoryhmän ja valmisteluryhmien jäseniä, minkä vuoksi on edeltävä havainto huomioon ottaen pohdittava, tukevatko erilliset salkunhallinnan kokoukset parhaiten Elenian projektijohtamisen tavoitteita. On mahdollista, että Elenialla päätöksenteko olisi luontevampaa osana muuta päätöksentekoa.

Projektin elinkaaren alkuvaiheeseen tapahtuvaan projektimahdollisuuksien käsittelyyn ja arviointiin ei tällä hetkellä ole määritelty Elenian yhteisiä käytäntöjä, työkaluja ja toimintatapoja, joten nämä vaihtelevat. Projektimahdollisuuksien arviointi riippuu kriteeristön puuttuessa pitkälti arvioijan tai arvioivan tahon asiantuntemuksesta, mikä ohjaa, mistä näkökulmasta arviointi toteutetaan. Yhteistä kriteeristöä ei siis ole olemassa, mutta esimerkiksi lainsäädäntö ja Elenian sertifioidut järjestelmät ohjaavat arviointia. Projektimahdollisuuksia käsitellään joltain osin esimerkiksi budjetoinnin yhteydessä, prosessien ohjausryhmissä ja tiimien sisällä. Voidaan sanoa, että projektimahdollisuuksien jalostuminen etenee organisaatiotasoilla alhaalta ylös eikä ylhäältä alas. Ideoita ja projektimahdollisuuksia ei tällä hetkellä kuitenkaan jaeta kovin läpinäkyvästi, eikä ennustetta tai näkymää tulevista projekteista ole saatavilla. Uudessa strategiassa tulevat avainprojektit on tunnistettu ja niille on luotu alustava tiekartta.

Projektien priorisointi ja valinta toteutetaan pitkälti projektimahdollisuuksien arvioinnin tavoin. Kokonaisuuksien hallinnan näkökulmasta priorisoinnissa ja valinnassa on toistaiseksi mahdollista arvioida lähinnä, koetaanko projekti tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Priorisointiin ja valintaan liittyvä työ tehdään pitkälti projektitasolla ja keskustellen. Omistaja kantaa suurimman vastuun siitä, että projektille on olemassa toteuttamisen edellytykset. Projektitasolla projektit nähdään usein pakollisina, eikä keskeyttämistä nähdä mahdollisuutena esimerkiksi aiemmin tehtyjen sitoutumisten ja asetettujen tavoitteiden vuoksi. Myös priorisointia ja valintaa halutaan ehdottomasti kehittää, mutta siihen paneudutaan paremmin vasta strategiatyön valmistuttua. On tunnistettu, että käytäntöjen ohella työkaluja ja tiedonhallintaa on kehitettävä priorisoinnin ja valinnan kehittämiseksi. Elenialla ei ole työkaluja, jotka antaisivat dataa priorisoinnin ja päätöksenteon tueksi. Yhteisten arviointimenetelmien ja -kriteerien puute vaikeuttaa projektien priorisointia ja valintaa, mukaan lukien niiden keskeyttämistä.

Projekteista viestitään organisaatiolle projektikohtaisesti. Yleinen ohjeistus on tällä hetkellä se, että viestintä suunnitellaan ja toteutetaan tarveperusteisesti. Osa projektien viestinnästä toteutetaan prosessien kautta, ja myös kerran kuussa toteutettavat, kaikille yhteiset aamiaisinfot sekä yksiköiden ja tiimien omat palaverit toimivat tyypillisinä viestintäkanavina. Elenia järjestää noin kerran vuodessa projektihenkilöstölleen ja projektikumppaneilleen myös erillisen tilaisuuden, jossa kerrotaan tärkeimmistä projekteista kootummin. Projektiviestintä on pitkälti sisältökeskeistä, eikä esimerkiksi projektinjohtamisesta tyypillisesti toistaiseksi viestitä.

Salkun suuntaan projektit lähettävät vaihemallin ja yhteisesti sovittujen käytäntöjen mukaisesti päätös- ja muutospyyntöjä. Projektit raportoivat myös toteutuksen aikaisia tilannetietoja liikennevalojen avulla. Uutta toimintatapaa ei olla vielä täysin omaksuttu, minkä vuoksi projektitiedot eivät ole toistaiseksi täysin luotettavia. Projektiportfolion osalta salkun johtoryhmä tekee koosteen jokaisesta kokouksestaan koko organisaatiolle. Kooste on tiivis, sisältäen tärkeimmät tilannetiedot ja tehdyt päätökset. Projektijohtamismallin käyttöönottovaiheessa viestintä sisältää myös paljon

projektijohtamismallin käyttöönottoviestintää. Projekteille salkku viestii projektipäätös- ja muutospyyntöihin liittyvät päätökset. Projektiportfolioviestintä toteutetaan sekä salkun että projektien suuntaan tällä hetkellä siihen valitun salkkutyökalun kautta.

Elenian tulevat projektiportfolion suorituskyvyn hallinnan tavoitteet ovat vielä epäselvät, mutta odotuksena on, että ne saadaan asetettua strategiatyön valmistuttua. Suorituskykyä arvioidaan lähinnä salkkutyökalun kautta, joka antaa hyvät perustiedot projektiportfolion tilanteesta. Tekninen pohja suorituskyvyn arviointiin on siis olemassa, mutta pohdittavana on, mitä tietoa päätöksenteon tueksi tulevaisuudessa halutaan, ja kuinka sen luotettavuus varmistetaan. Suorituskyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen ei tällä hetkellä ole erityisiä kannustimia ja sitouttamiskeinoja. Sitouttaminen tapahtuu tällä hetkellä lähinnä tulokorttien avulla.

Resurssienhallinta on tällä hetkellä Eleniassa puutteellista. Puutteet näkyvät muun muassa henkilöresurssien ylikuormittumisena ja projektien venymisenä, mikä on heikentänyt myös henkilöstön työhyvinvointia. Elenialla ei tällä hetkellä ole resurssienhallintajärjestelmää, vaan jokaisella tiimillä on omat tapansa hallita ja seurata resurssejaan. Henkilöt voivat käyttää seurannan apuna resurssien käytön kirjaamista projektinumeroille, mutta käytäntö ei ole yleinen, seuranta ei ole keskitettyä ja koottua, eikä työkalu mahdollista tulevaisuusnäkökuvan muodostamista projektille tai portfolioille. Tämän hetkiset kyvykkyydet huomioiden, projektienomistajien vastuulla on resurssitarpeen arviointi ja resurssien varmistaminen projekteille. Resurssienhallinta toteutetaan siis vain projektitasolla. Päätöksenteon resurssien käytöstä tekevät resurssit itse sekä heidän esimiehensä. Elenialla on laajalti käytössä tuntiliukumat, jotka sallivat väliaikaisen ylikuormituksen. Todellisuudessa useat henkilöt kokevat olevansa jatkuvasti ylikuormittuneita, sillä monet kokevat työtehtävistä kieltäytymisen vaikeaksi. Tarvittaessa resurssipulaa helpotetaan ostamalla resursseja organisaation ulkopuolelta. Ulkopuolelta täydennetään resursseja myös kompetenssiperusteisesti.

4.2 Projektiportfolion hallinnan tavoitteet kohdeorganisaatiossa

Seuraavaksi esitellään haastatteluissa esiin nousseita tavoitteita ja ratkaisukeinoja projektiportfolion hallinnan kehittämiseksi. Tulokset koostuvat kuudesta eri osa-alueesta, jotka ovat projektiportfolion johtaminen, projektiehdotusten arviointi ja käsittely, projektien priorisointi ja valinta, projekti- ja projektiportfolioviestintä, projektiportfolion suorituskyvyn hallinta ja projektiportfolion resurssienhallinta. Ensin kuitenkin esitetään lyhyt yhteenvetotaulukko (taulukko 10) keskeisimmistä havainnoista ja kokemuksista, jotka tehtiin projektiportfolion hallinnan nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitteista kohdeorganisaatiossa.

Taulukko 10 Yhteenvedo projektiportfolion hallinnan nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitteista

	Projektiportfolion hallinnan nykytila	Projektiportfolion hallinnan tavoitteet
Projektiportfolion johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> Malli ei tarjoa riittävästi keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi Vastuissa ja toimintatavoissa on epäselvyyksiä. Johtamiskäytännöt määrittävät projektin kompleksisuusluokan perusteella. Porttipäätöksiä tehdään myös salkun johtoryhmän kokousten ulkopuolella 	<ul style="list-style-type: none"> Malli tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista Toiminta on ketterää ja läpinäkyvää Vastuut on jaettu organisaation muu toiminta huomioiden Projektin strateginen merkitys vaikuttaa päätöksentekokäytäntöihin Huomioi projekti- ja projektiportfoliotason johtamisen tarpeet Parhaimmillaan automatisoitua data-analytiikan avulla
Ideat ja projektimahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> Ideoita syntyy lähinnä asiantuntijoilta Ideoilla ei läpinäkyvyyttä Mahdollisuuksien arvioinnille ei yhteisiä käytäntöjä Arviointi perustuu henkilökohtaiseen asiantuntemukseen. 	<ul style="list-style-type: none"> Ideaprosessiin syötteitä sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas. Kumppanien osallistaminen Roolit ja vastuut on tunnistettu ja jaettu organisaatorakenne huomioiden Ideoiden ohjaus toimivaa (ideaprosessi)
Projektien priorisointi ja valinta	<ul style="list-style-type: none"> Ei perustu mittaustietoon ja yhteisiin kriteereihin vaan asiantuntijaosaamiseen Päätöksenteon tueksi ei ole saatavilla sopivaa dataa Projekteja ei osata keskeyttää Paljon projekteja, joita vaikea keskeyttää sidosryhmille tehtyjen lupauksen vuoksi Pääasiassa priorisointi ja valinta yksittäisille projekteille eikä portfoliotasolla. 	<ul style="list-style-type: none"> Päätöksenteko on läpinäkyvää Päätöksenteon tueksi on saatavilla monipuolisesti tietoja työkalujen avulla Priorisointi ja valinta tehdään portfoliotasolla Projekteja osataan keskeyttää
Projekti- ja projektiportfolioviestintä	<ul style="list-style-type: none"> Viestinnässä ei yhteistä ohjeistusta Useita viestintäkanavia Projektiportfolioviestintä lyhyinä koostein. Sisältö painottuu mallin käyttöön-ottoviestintään. Salkun tiedot eivät ole täysin luotettavia. 	<ul style="list-style-type: none"> Tieto on helposti saatavilla ja se on täsmällistä ja ajantasaista Viestintä ajankohtaista, konkreettista ja tarkoituksenmukaista Strategisen ja operatiivisen johtamisen tarpeet huomioidaan viestinnässä Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät huomioidaan viestinnässä
Suorituskyvyn arviointi	<ul style="list-style-type: none"> Keskittyy sopivien käytäntöjen löytämiseen, salkun käytön opetteluun, johtamiskäytäntöjen määrittelyyn ja tilannekatsauksiin. Suorituskyvyn hallinnan tavoitteet vielä epäselvät Ei yhdenmukaisia kannustimia. 	<ul style="list-style-type: none"> Suorituskykyä hallitaan ennen kaikkea ennakkoinnin ja priorisoinnin avulla Hyötyjä mitataan ja arvioidaan Sitoutuminen ja tavoitteellisuus korkealla tasolla Toimintaa kehitetään jatkuvasti
Resurssienhallinta	<ul style="list-style-type: none"> Haastavimmaksi koettu osa-alue. Haasteet näkyvät henkilöresurssien ylikuormittumisena, projektien venymisenä ja työhyvinvoinnin heikentymisenä. Ei resurssienhallintajärjestelmää ja yhteisiä tapoja hallita ja seurata ajankäyttöä. Projektien resurssienhallinta toteutetaan projektitasolla Resurssilla itsellään on paljon vastuuta omasta ajankäytöstään Töistä kieltäytyminen koetaan hankalaksi 	<ul style="list-style-type: none"> Resurssienhallinta on toimivaa suunnittelusta aina jälkiarviointiin asti, ja sitä ohjaavat strategiset prioriteetit Kehenkään projektiresurssista ei kohdistu jatkuvaa resurssiylikuormitusta Resurssiprojektiportfolio, joka lisää läpinäkyvyyttä, auttaa resurssien allokoinnissa ja tuo työmäärän, osaamisen ja rajoitteet näkyväksi. Projektiosaajia on riittävästi, ja kompetenssitarpeita tunnistetaan ennakoivasti Resurssienhallinnan halutaan olevan suunnitelmallista ja ennakoivaa

4.2.1 Projektiportfolion johtaminen

Kaikkien haastateltavien vastausten perusteella projektiportfolion avulla halutaan saavuttaa organisaation strategiaa ja visiota tukevia tavoitteita, mikä tulee huomioida projektiportfolion hallinnan organisoinnissa. He ovat myös yhtä mieltä siitä, että projektiportfolion johtamisen tulee olla tehokasta ja hyödyntää organisaation muita rakenteita, jotta kokonaisuuden ymmärtäminen voisi olla helpompaa ja päällekkäisiltä toiminnoilta voitaisiin välttyä. Johtamisen vastuiden halutaan olevan selkeitä ja oikealle tasolle kohdennettuja, millä nähtäisiin olevan myönteinen vaikutus työskentelyn tavoitteellisuuteen ja toiminnan keskittymisen säilyttämiseen.

Kaikki haastateltavat korostivat, että byrokratian määrä on pidettävä mahdollisimman vähäisenä, jotta Elenian ketteryys ei kärsisi vaan asioita voitaisiin viedä nopeasti eteenpäin. Tämä tukee myös *lean*-ajattelua, jota on pyritty tuomaan vahvasti Elenian toimintaan viime vuosien aikana. Suuri osa haastateltavista ylimmästä johdosta lähtien haluaa pitää päätöksenteon mahdollisimman lähellä projekteja, eikä sitä haluta keskittää vain yhdelle päätöksentekoryhmälle kuten nykyiselle Ryhti-ryhmälle, sillä he näkevät, että päätöksenteon keskittäminen hidastaisi turhaan projektien etenemistä. Useat ehdottivatkin, että päätöksenteko voisi olla projektikokonaisuuksilla, jotka muodostuisivat strategian ja hyötytavoitteiden perusteella tehtävän teemajaottelun mukaisesti. Verkkoliiketoiminnan puolella jaottelussa halutaan ottaa liiketoiminnan ydinprosessit vuorovaikutteisesti huomioon, sillä nähdään, että verkkoliiketoiminnan projektit ovat pääosin lähtöisin ydinprosesseista tulevista tarpeista ja projektituotokset vaikuttavat prosessien toimivuuteen.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että organisoinnin ja johtamiskäytänteiden tulee olla tarkoituksenmukaisia, ja ylimääräisiä toimintoja halutaan välttää. Projektijohtamismallin halutaan toimivan projektiliiketoiminnassa ennen kaikkea strategisena työkaluna, joten sen on palveltava johtamista.

” - - projektiportfolion johtamisen pitäisi tukea muita asioita, eikä asioita tehtäisi vain projektiportfoliota varten.”

Vastausten perusteella lähes kaikki vastaajat näkevät, että jokaisella projektikokonaisuudella tulisi olla vastuuhenkilö, joka olisi vastuussa projektikokonaisuuden operatiivisen toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksi haastateltava huomioi, että kokonaisuuksien johtamista tulisi katsoa kullekin kokonaisuudelle tarveperusteisesti, sillä tavoitteet ja sisällöt eroaisivat. Haastatteluissa koettiin, että yhteisiä peruseriaatteita voisi muodostaa, jotta toiminta olisi selkeää ja läpinäkyvää. Toiveena oli, että sekä projektiportfoliojohtamisen että projektinjohtamisen tarpeet huomioitaisiin projektiportfolion hallinnan organisoinnissa. Erityisesti projektipäälliköt toivovat, että rakenne, yhteydet muuhun organisaatioon sekä vastuut ja tehtävät olisivat helposti selvitettävissä, jotta oikeiden henkilöiden löytämiseen ei menisi aikaa. Lisäksi he toivoivat, ettei

projekteihin liittyvistä asioista tarvitsisi kysellä usealta eri taholta erikseen, mikä tulisi huomioida esimerkiksi vastuissa.

Valtaosa haastateltavista mainitsi, että projektikokonaisuuksien tulisi olla vuorovaikutuksessa keskenään, sillä niiden toiminnot vaikuttavat toisiinsa. He näkevät, että vuorovaikutuksen avulla pystytäisiin sekä ennaltaehkäisemään ja ratkomaan erityisesti budjetteihin ja resurssien allokointiin liittyviä konflikteja, että löytämään yhteistyömahdollisuuksia ja välttämään päällekkäisiä toimintoja. Nähdään, että Elenialla on tarvetta salkun johtoryhmälle, joka vastaisi koko projektiportfolion strategisesta ohjauksesta ja seurannasta. Tässä keskeisenä osana nähdään toimiva tiedonkulku projektikokonaisuuksien ja salkun johtoryhmän välillä, minkä vuoksi projektikokonaisuuksien olisi raportoitava toiminnastaan säännöllisesti, mahdollistaen kommentit ja projektikokonaisuuksien toiminnan ohjaamisen. Vuorovaikutuksen halutaan olevan tiivistä, minkä vuoksi raportointiin pohjautuvia katselmuksia voitaisiin pitää sopimuksen mukaan esimerkiksi puolivuositain tai kvartaaleittain.

Moni haastateltavista mainitsi, että päätöksenteon on oltava läpinäkyvää, minkä vuoksi monien mielestä päätöksentekokriteerien pääperiaatteet tulisi olla määritelty ja organisaation tiedossa. Tämä auttaisi päätöksenteossa, jonka halutaan kuitenkin olevan joustavaa, eikä kriteerien haluta sitovan päätöksentekijöitä liikaa. Lisäksi haasteltavat ovat yhtä mieltä siitä, että projekteja koskevat päätökset tulisi perustella vähintään asianomaisille. Yhteiset päätöksentekokriteerit helpottaisivat myös päätösten perustelua.

Salkun johtoryhmän roolin toteuttajasta keskusteltiin myös haastatteluissa. Näissä haastatteluissa tuli esille kahdenlaisia näkemyksiä: osan mielestä tulisi olla yksi päätöksentekoryhmä, jota toteuttaa erillinen, nykyisen Ryhti-ryhmän kaltainen ryhmä. Osan mielestä projektikokonaisuuksien ohjausryhmät voisivat toteuttaa salkun johtoryhmän tehtäviä omalle projektikokonaisuudelle eli alisalkulle yhteisten tapaamisten muodossa, minkä jälkeen toiminnasta raportoitaisiin yhtiön johdolle, joka toimisi varsinaisena pääsalkun johtoryhmänä. Vastausten perusteella ainakin osa ei kuitenkaan halua, että jokaisen projektikokonaisuuden ohjausryhmä hoitaisi salkun johtoryhmälle kuuluvia asioita, koska tämä poistaisi keskitetyn, selkeän vastuun.

Ylin johto näkee päätöksenteon keskittämisen mahdollisena ongelmana sen, että projektin vastuuta siirrettäisiin projektin tekijöiltä päätöksentekijöille. Niin ylin johto kuin monet muutkin kokevat, että nykyisen mallisella salkun johtoryhmällä ei ole riittävästi aikaa perehtyä projekteihin niin hyvin, että heillä olisi riittävästi kompetenssia tekemään yksittäisiä projekteja koskevia päätöksiä tai ratkomaan niihin liittyviä ongelmia. Ylin johto kokee, että heillä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa budjetteihin ja henkilöiden allokointiin, joita koskevat asiat voitaisiin tarvittaessa viedä heille käsiteltäväksi.

”Sitten kun sanotaan, että meillä loppuu resurssit tai budjetti, niin meillä pitää olla ylin johto, joka ottaa sen jälkeen kantaa. Vähän niin kuin monessa muussakin

asiassa, eihän meidän ylin johtomme osallistu operatiivisen ja strategiaa toteuttavan työn päätöksentekoon, mutta kun [pätöksenteossa] ylitetään [annetut] valtuudet niin sitten osallistuvat.”

Ainakin osa keskijohdosta toivoo, että strategisesti merkittävät ja paljon riskejä sisältävät projektit saisivat tukea myös johdolta, jotta niiden onnistuminen pystyttäisiin varmistamaan paremmin. Toisaalta yksi haastateltava nosti myös esille, että huomiota tulisi kiinnittää erityisesti sellaisiin käynnistettyihin projekteihin, jotka eivät ole strategisesti merkittäviä, sillä riskinä on fokuksen siirtyminen pois tärkeistä toiminnoista.

”Tietysti se vaatii sen, että meidän pitää olla suunnitelmallisia, meidän budjetimme pitää tehdä niin, että ne projektiportfoliot ovat täysiä ja siellä olisi hirveän vähän niitä ad hoc -hankkeita. Kyllähän niitä ad hoc -hankkeita tulee, sille ei voi mitään, mutta että ainakin isot linjat olisi etukäteen päätetty, käynnistysluvat annettu, projektit eläisivät ja ohjausryhmät johtavat, koska muutenhan ohjausryhmä on ihan tarpeeton. Ei ole mitään järkeä, että tämän kokoisessa organisaatiossa ohjausryhmät tekisivät vain raportteja salkkuryhmälle.”

Useat haastateltavat kokisivat mahdollisten projektikokonaisuuksien autonomian haasteeksi, koska niillä on usein tarve käyttää samoja resursseja. Toiveena olisi, että resurssien allokointiin liittyviä haasteita pystyttäisiin hallitsemaan projektijohtamismallin avulla, että resurssit eivät olisi jatkuvassa ylikuormituksessa. tämän nähdään onnistuvan yhteistyön ja vuorovaikutuksen avulla, minkä vuoksi koko projektiportfolion hallintaa koskevassa päätöksenteossa tulisi tarkastella ainakin seuraavia asioita.

- kunkin projektikokonaisuuden sisältö- ja tavoitesuunnitelma, resurssitarve ja aikataulu
- synergioiden ja yhteistyömahdollisuuksien löytäminen, päällekkäisen työn poistaminen
- resurssirajoitusten ja muiden sellaisten tekijöiden tunnistaminen, jotka estävät kaikkien projektikokonaisuuksien suunnitelmien toteuttamisen sellaisenaan, ja niihin ratkaisujen löytäminen
- tarvittaessa projektien priorisointi ja valinta (organisaation näkökulmasta)

Mainitut asiat ovat hyvinkin pitkälti sellaisia, mitä salkun johtoryhmän rooliin PMBOK:n standardin mukaan kuuluu. Monien mielestä johdon tulisi kuitenkin tarvittaessa ottaa kantaa ja tukea salkun johtoryhmää projektiportfolioon liittyviä ongelmia ratkaistaessa, jotta Elenian kokonaisuus voitaisiin varmistaa.

Jos projektikokonaisuuksia luotaisiin, niiden tavoitteiden saavuttamiseen menisi todennäköisesti useita vuosia. Osa mainitsi, että projektikokonaisuuksille tulisikin luoda sekä niiden eliniän mittaiset suunnitelmat (tiekartat) että tarkemmat vuosisuunnitelmat toiminnan ennakoitavuuden, tehokkuuden

ja tavoitteellisuuden takaamiseksi. Jotta suunnittelussa otettaisiin huomioon sekä strateginen että operatiivinen näkökulma, osa ehdotti, että kukin projektikokonaisuus suunnittelisi johdon määrittelemien painopisteiden perusteella oman tiekarttansa, joka sitten käytäisiin läpi ja hyväksyttäisiin johdoryhmässä. Nähdään, että tiekarttaa voitaisiin käyttää apuna vuosisuunnittelussa, joka voitaisiin toteuttaa budjetoinnin yhteydessä.

Kun asioita tarkastellaan 3–5 vuoden päähän, yksi haastattelija mainitsi näkevänsä päätöksentekoprosessien automatisoinnin isona mahdollisuutena. Tämä edellyttäisi parempaa tiedonhallintaa ja automatiikkaa esimerkiksi tuntiseurannan osalta, jotta päätöksenteossa ja kannattavuuslaskelmia tehtäessä käytössä olisi mahdollisimman tarkkaa tietoa esimerkiksi vapaana olevien resurssien määrästä. Haastateltavan mukaan saatavilla oleva data ei ole tarpeeksi laadukasta, jos tietoja joudutaan kirjaamaan järjestelmiin manuaalisesti.

Projektien todellisten hyötyjen todentaminen ja käyttöönotto halutaan tehdä nykyistä paremmin, minkä vuoksi lähes kaikki haastateltavista toivovat jälkiarvointiin parannuksia. Esimerkiksi hyötyjen arvioinnin nähdään olleen Eleniassa ennen projektijohtamismallia puutteellista eikä ole varmistettu, onko suunnitelmissa esitetyt hyödyt lopulta saavutettu. Haastateltavien vastausten perusteella tavoitteena on, että tulevaisuudessa projektien hyödyt pystytään varmistamaan paremmin, mutta vielä näin mallin alkuvaiheessa ei ole tarpeeksi kokemusta siitä, palvelevatko jo määritellyt käytänteet tätä riittävästi. Eräs ylimmän johdon edustaja näkee riskinä sen, että samoja säästöjä lasketaan usealle eri kehitysprojektille, jolloin tulokset näyttäytyvät todellisuutta paremmalta. Tämän hän näkee johtuvan osaltaan siitä, että monet projektit ovat kehittäneet samaa asiaa.

Tällä hetkellä projektitoimiston tehtävänä on vastata projektien ja projektiportfolion johtamisen haasteisiin ja tukea sekä operatiivista toimintaa että strategista päätöksentekoa. Lisäksi projektitoimisto on huolehtinut projektijohtamismallin käyttöönoton koordinoinnista ja kehittämisestä, kokousten valmistelusta sekä projektiportfolioviestinnästä organisaatiolle. Projektitoimiston tehtävästä keskusteltiin noin puolista haastatteluissa, ja näiden haastatteluiden perusteella edellä mainitut tehtävät koettiin voivan olla projektitoimiston vastuulla jatkossakin. Lisäksi yksi haastateltava ehdotti, että projektitoimisto voisi tulevaisuudessa ottaa vastuun projektimahdollisuuksien fasilitoinnista sekä tehdä muiden organisaatioiden kanssa yhteistyötä, jolloin voitaisiin saada tietoa muiden organisaatioiden käytännön kokemuksista. Samalla pystyttäisiin löytämään parhaita käytäntöjä Elenian sovellettavaksi.

Haastatteluiden perusteella mallin halutaan tukevan nykyistä paremmin strategisten tavoitteiden saavuttamista toimien strategisena työkaluna. Toiminnan halutaan olevan ketterää ja läpinäkyvää ja sen toivotaan hyödyntävän organisaation muuta toimintaa integroitumisen avulla, minkä tulisi näkyä myös vastuujaossa. Projektiportfolion hallinnan organisoinnissa halutaan huomioida sekä projektietä projektiportfoliotason johtamisen tarpeet, minkä nähtäisiin onnistuvan pienempien

projektikokonaisuuksien, yhteisten pääperiaatteiden ja toimivan projektielinkaaren hallinnan avulla. Vaikka tällaisille projektikokonaisuuksille haluttaisiin antaa paljon toimintavaltaa, nähdään niiden tarvitsevan myös yhteistä koordinoitua mahdollisten resurssi- ja budjettiristiriitojen vuoksi.

4.2.2 Ideoiden ja projektimahdollisuuksien käsittely ja arviointi

Yleisesti ottaen haastattelijat eivät näe ideoiden keksimistä Eleniassa ongelmana. Ideoita tulee työntekijöiltä paljon, minkä nähdään olevan arvokasta, koska sillä tavoin syntyy niin strategiaa palvelevia kuin strategian ulkopuolellekin kuuluvia ideoita, joita pidetään hyödyllisinä myös strategiauudistuksia suunniteltaessa. Muutama haastattelija kuitenkin toivoi, että johdon toimesta ideointia voitaisiin pyrkiä myös johdattelemaan tiettyjen aihealueiden tai ongelmien ratkaisemiseen, jolloin ideointi voisi palvella strategisten tavoitteiden saavuttamista ja fokuksen säilymistä paremmin.

”Minusta tuntuu, että meillä ei ole kauheata ongelmaa siinä, etteikö meillä olisi uusia ideoita. Minä ehkä enemmän näen sitä, että nyt ideoitaisiin niihin strategiisiin valintoihin liittyviä asioita ja mennään siihen suuntaan eikä häslätä joka suuntaan, että se meillä nyt tuntuu, että me tehdään vähän kaikkea [...]”

Muutama haastateltava mainitsi näkevänsä esimiehen tärkeäksi henkilöksi, jonka kanssa työntekijät voisivat keskustella ideoista ja arvioida niiden järkevyyttä. Lisäksi ideoita voitaisiin viedä arvioitavaksi ja jatkojalostettavaksi aiheen parissa työskenteleville, kuten prosessiohjausryhmille tai tulevaisuudessa mahdollisesti projektikokonaisuuksille. Myös yhteiskehittäminen nähdään ratkaisuna tuottaa uusia projekteja ja osa näkeekin sillä olevan paljon potentiaalia lisätä uusien hyödyllisten projektimahdollisuuksien kehittämistä. Yhteiskehittämistä voisi tapahtua sitä ehdottaneiden mielestä sekä sisäisesti että yhteistyössä avainyliopistojen ja joidenkin muiden sidosryhmien kanssa. Muutama mainitsi myös, että ideointia varten voitaisiin järjestää tilaisuuksia, joissa voidaan testailla ja arvioida ideoita vielä sen suurempaa resurssipanostusta.

Vastausten perusteella selkeästi valtaosa ei lähtökohtaisesti kaipaa formalisoituja prosesseja projektimahdollisuuksien tunnistamiseen ja käsittelyyn, vaan ne koetaan ylimääräiseksi byrokratiaksi. Yksi haastateltava kuitenkin mainitsi, että systemaattisuus voisi sopia joillekin kehittämisen osa-alueille, kuten teknologiaorientoituneisiin asioihin ja tuotekehitykseen. Erään ylimpään johtajistoon kuuluvan mukaan ideoiden systemaattisessa pohdinnassa ja arvioinnissa voisi käyttää apuna vuosikelloajattelua, jota hyödynnetään jo Elenian investointiohjelmissa. Vuosikelloajattelun perusajatuksena on, että aina tiettyyn aikaan vuodesta perehdyttäisiin projektimahdollisuuksiin ja pohdittaisiin, milloin ne voitaisiin toteuttaa.

Ideoinnin ja projektimahdollisuuksien arvioinnin ja käsittelyn halutaan olevan matalan kynnyksen toimintaa, eikä alkuvaiheeseen haluta raskaita dokumentteja täytettäväksi. Myös jonkinnäköistä työkalua ideoiden jakamiseen ehdotettiin, mutta sen muodostumista jalostamattomien ideoiden kaatopaikaksi halutaan välttää. Elenialla on ennen projektijohtamismallia ollut kokeilussa ideointityökalu, joka projektipäälliköiden mukaan sisälsi monia hyviä ominaisuuksia. Heidän mukaansa ideointityökalun käyttö jäi silloin vähäiseksi, ja syiksi tähän nähtiin ajanpuute ja työkalun ”unohtaminen”. Työkalun nähtiin tarjoavan paljon mahdollisuuksia, jos toimintamalleja kehitetään. Projektipäälliköt ehdottivatkin, että työkalun onnistunut käyttöönotto vaatisi systemaattisuutta ollen osana projektimahdollisuuksien käsittelyä esimerkiksi säännöllisten kehitystyöpajojen muodossa. Myös aktiivinen tiedottaminen intrassa koetaan hyväksi keinoksi muistuttaa työkalusta.

Moni koki ajatuksen ideasalkusta harkinnan arvoiseksi ja hyväksi ajatukseksi, kunhan se pystytään organisoimaan järkevästi. Ideasalkun käyttö halutaan osaksi muita toimintoja eli sitä käyttäisivät esimerkiksi prosessien ohjausryhmät tai tulevaisuudessa mahdollisesti projektikokonaisuudet. Ideasalkku olisi osa ideaprosessia, johon tulisi kuulua ideoiden ohjaus oikeille tahoille, jotka ottaisivat asiat eteenpäin käsiteltäviksi. Nähdään, että ideasalkun tulisi olla jonkun päävastuulla, esimerkiksi projektitoimistolla. Ideasalkku on mahdollista toteuttaa esimerkiksi osana idea- tai projektisalkkutyökalua.

Vastausten perusteella projektimahdollisuuksia halutaan lähteä suunnittelemaan pidemmälle harkiten. Ideoiden harkitsematonta viemistä projekteiksi halutaan välttää alussa, jotta yhtä aikaan toteutettavien projektien määrä ei paisuisi liian suureksi. Muutama haastateltava mainitsi, että tähän auttaa ainakin strategian avulla luodut painopisteet, joiden avulla projektimahdollisuuksia voitaisiin arvioida. Osa esimiehistä ja projektipäälliköistä mainitsi, että olisi kuitenkin tärkeää rohkaista työntekijöitä ajattelemaan myös nykyisten toimintojen ulkopuolelle.

”[...] olisi korkea aika tehdä niitä kokonaan uusia avauksia, jos ei nyt uutta liiketoimintaa niin uusia palveluita. Meillä kehittäminen on ollut aika paljon olemassa olevien asioiden hiomista. On tehty tosi hyviä juttuja, mutta semmoisia isompia avauksia ei ole minun mielestäni tullut pitkään aikaan, tai ehkä nyt ennen tätä tai edellistä vuotta.”

Monet eivät pitäneet tärkeänä sitä, että projektimahdollisuuksien arviointia varten määriteltäisiin arviointikriteerit. Yksi vastaaja pohti myös, johtaisiko tämä ”arviointiin arvioinnin perään” ja siten byrokratisoitumiseen, kun myös arviointikriteereitä jouduttaisiin arvioimaan. Projektin mahdollisuuksien arvioinnissa halutaan käyttää apuna kokemustietoa, vaikkakin huonojen kokemusten ei haluta torjuvan uusia ideoita liian herkästi. Ideoita tulisi kyetä arvioimaan syvemmin. Kysyttäessä tapoja, joilla kokemustietoa saataisiin arvioinnin avuksi, monet korostivat projektien jälkiarvioinnin tärkeyttä ja tietojen kirjaamista niille tarkoitettuun sähköiseen arkistoon.

Yhteenvedona voidaan siis sanoa, että ideointia halutaan johdatella esimerkiksi strategisiin aihealueisiin ja tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseen, jotta ideointiin käytettävä aika olisi mahdollisimman hyödyllistä. Myös ulkoisia sidosryhmiä halutaan jatkossa hyödyntää aktiivisemmin, samoin kuin tiimien osaamista. Tätä varten ratkaisuksi ehdotettiin kevyttä ideaprosessia, joka auttaisi ideoiden ja projektimahdollisuuksien ohjaamisessa eteenpäin. Ideaprosessilla tulisi olla vastuuhenkilöt.

4.2.3 Projektien priorisointi ja valinta

Erityisesti keskijohto ja projektipäälliköt toivovat projektien priorisointiin ja valintaan selkeitä suuntaviivoja ja pääperiaatteita, jotta päätöksentekoa saadaan suoraviivaistettua ja läpinäkyvyyttä lisättyä. Tämän nähdään edellyttävän jonkin asteista päätöksentekokriteeristöä, jonka toivotaan samalla lisäävän suunnitelmallisuutta ja ennakoitavuutta projektitoimintaan. Lisäksi kriteeristön myönteisenä asiana nähdään vuorovaikutuksen helpottuminen kriteeristön ollessa läpinäkyvästi kaikkien tiedossa. Kriteeristön halutaan kuitenkin olevan suuntaa antava, ja tilanteiden mukaan siitä tulisi voida poiketa.

” Se [kriteeristö] kertoo suunnitelmallisuudesta ja ennakoitavuudesta. Ja että tuollaista ja tuollaista me halutaan tehdä. Sen puolesta täytyy totta kai miettiä, että millä kriteereillä kustakin projektikokonaisuudesta esimerkiksi aloitetaan projekteja. Jos sieltä tulisikin joku ihan älytön helmi, niin minä en halua, että se [kriteeristö] on sellainen, että nyt tätä ei voida toteuttaa, koska meillä on kriteerit ja se ei mene niihin.”

Yksittäisten projektien ja tulevaisuudessa mahdollisesti myös projektikokonaisuuksien ominaisuudet tulisi huomioida kriteeristöä muodostettaessa. Haastateltavat ovat hyvin pitkälti yhtä mieltä siitä, että projektikokonaisuuksille haluttaisiin määritellä toimintaa ohjaavat raamit, mutta yksittäisen projektin valintaan ei haluta tarkkoja kriteereitä vaan siinä halutaan antaa tilaa tilannekohtaiselle harkinnalle. Osa vierasti ajatusta projektien pisteytysmenetelmistä, joihin tulisi tiukasti sitoutua.

Vastausten perusteella päätöksenteon tueksi halutaan tietoa eri näkökulmista. Useissa vastauksissa korostui taloudellisen arvon tärkeys projekteja valitessa ja se tuntuikin olevan monilta osin tärkein valintakriteeri. Eräs haastateltava mainitsikin kaipaavansa ”liiketoiminnallisen järjen pitämistä mukana projekteissa”. Taloudellisen vastuun lisäksi myös muut yhteiskuntavastuun (*corporate social responsibility*) osa-alueet eli ympäristö- ja sosiaalinen vastuu nousivat monissa haastatteluissa esille projektipäätöksenteossa huomioon otettaviksi asioiksi.

Kaikki haastateltavat haluavat, että projektiportfolio on strategianmukainen, minkä tulisi näkyä myös projektien priorisointi- ja valintapäätöksiä tukevissa mittareissa ja muissa tiedoissa. Strategia halutaan ottaa huomioon projekteja valitessa, mutta mielipiteet jakautuivat sen suhteen, kuinka iso merkitys sille annetaan sekä yksittäisen projektin että projektiportfolion johtamisen tasolla. Osa mielestä strategia tulisi ottaa huomioon projektin johtamisen tasolla vahvasti, eikä strategiasta irtonaisia projekteja saisi tehdä, jotta ”puuhastelulta” välttyttäisiin. Osa sen sijaan tarkastelisi strategista yhteyttä mieluummin projektiportfolion johtamisen tasolla, jolloin yksittäisen projektin sijaan tarkasteltaisiin projektiportfolion strategianmukaisuutta. Tätä perustellaan sillä, että projektin nähdään voivan olevan hyödyllinen, vaikkei se välttämättä yhdisty suoraan Elenian strategiaan. Tämän vuoksi projektin lyhyen ja pitkän tähtäimen vaikutukset, kuten myös ulkoinen ympäristö tulisi ottaa huomioon valintoja tehdessä. Osa huomautti, että myös resurssien käyttöaste tulisi ottaa valinnoissa huomioon: jos resursseja on vapaana, ei nähdä estettä sille, etteikö vähemmän strategista projektia voitaisi toteuttaa.

”Jos meillä strategiasta jää jotain uupumaan, niin pikkaisen pitää olla pelisilmän paikka tehdä joskus myös jotain pientä muutakin.”

Suurin osa haastateltavista kertoi haluavansa, että mahdollisesti muodostettaville projektikokonaisuuksille allokoitavat budjetit ja resurssit jaettaisiin koordinoitusti koko projektiportfolio huomioiden. Budjeteilla ja resursseilla nähdään olevan merkittävä vaikutus projektien valinta- ja priorisointiprosessiin, minkä vuoksi niitä koskevat päätökset tulisi valtaosan mielestä tehdä ennakoitavasti. Kokonaisvastuun nähdään olevan ylimmällä johdolla, sillä projektikokonaisuuksien ei nähdä välttämättä pystyvän ratkomaan budjettien ja resurssien tuomia haasteita keskenään. Tämän vuoksi haastatellijat olivat yhtä mieltä siitä, että eri projektikokonaisuuksien projekteja täytyy myös tarvittaessa priorisoida keskenään, jotta yhtiön etu toteutuisi mahdollisimman hyvin ilman, että kustannukset ylittyisivät tai henkilöresurssit ylikuormittuisivat.

Haastatteluiden perusteella projektin kompleksisuuden arviointia pidetään hyödyllisenä apuna myös priorisointi- ja valintaprosessissa. Monet vastaajat näkevät, että organisaatiolla on mahdollisuus oppia tunnistamaan projektien kompleksisuus nykyistä paremmin hyötyjen painoarvoa lisäämällä ja projektin kompleksisuustekijöiden paremmalla tunnistamisella. Osa pitää kompleksisuuden vaikutusta valintoihin ja priorisointiin kuitenkin merkittävämpänä kuin toiset: Yhden esimiehen mielestä kompleksisuudeltaan A-luokan projektit tulisi olla aina täysin strategiaan pohjautuvia, koska ne vaativat jo niin paljon aikaa ja resursseja. Eräs toinen haastateltava nosti kuitenkin esille sen, että pelkästään kompleksisuusluokkaa ei tulisi arvioida, koska se ei välttämättä kerro sitä, kuinka paljon projekti vaatii Elenian omia resursseja ja kuinka paljon työstä tekevät ulkopuoliset kumppanit kuten järjestelmäkumppani. Nämä kommentit ilmentävät hyvin sen, että tarkkaa kriteeristöä voi projektin

johtamisen tasolla olla vaikea muodostaa, minkä vuoksi päätöksenteon tulisi vastausten perusteella perustua mieluummin projektikohtaiselle harkinnalle, jota erilaiset mittarit ja muut tiedot tukisivat.

Haastatteluissa oltiin hyvinkin yhtä mieltä siitä, että vähemmän kompleksiset projektit tulisi pystyä aloittamaan helposti ilman, että niiden eteneminen täytyisi hyväksyttää keskitetyllä salkun johtoryhmällä. Selkeä enemmistö ei kokenut järkeväksi, että pieniä tehtäviä varten olisi välttämätöntä tehdä resurssivaraus, koska tehtävien suorittamiseen tarvittava ajankohta nähdään joskus olevan lähes mahdotonta kertoa resursseille ennakoon. Lisäksi halutaan, että pienemmillä projekteilla olisi mahdollisuus edetä ketterästi ilman suhteettoman raskasta suunnittelua. Nähdään, että isommat resurssivaraukset sen sijaan tulisi sopia etukäteen.

Haastatteluissa oltiin hyvinkin pitkälti samaa mieltä siitä, että käynnissä olevia projekteja pitää pystyä keskeyttämään tai lopettamaan, sillä tietynlainen ketteryys ja muutoskyky halutaan säilyttää. Lisäksi nähtiin, että mahdollisuus keskeyttää projekti ei nosta liikaa kynnystä aloittaa uutta projektia, vaan projektityöskentelyyn haluttaisiin jopa jonkinlaista kokeilukulttuuria. Muutamat kuitenkin korostivat, että projektien keskeyttäminen ei saisi olla ensisijainen valinta vaan lähtökohtaisesti pitäisi löytää muita ratkaisuja.

”Ei saa koskaan olla tyypillinen valinta, että käynnissä oleva projekti joudutaan torppaamaan. Lähtökohta on se, että ei jouduta. Mutta totuushan on myöskin, että meillä on tiettyjä lainmukaisia pakkoprojekteja ja jos sellainen tulee eteen, täytyy myöskin pystyä joku muu pudottamaan pois, jotta se ei tarkoita automaattisesti meillä ylikuormaa.”

Yksi projektipäällikkö myös muistutti, että alussa uusista projektimahdollisuuksista saatetaan saada liian hyvä kuva, kun käytännön ongelmat eivät ole vielä tulleet vastaan. Tästä syystä käynnissä olevan projektin keskeyttämispäätös voi pohjautua uutta ideaa koskeviin vääriin olettamiin. Tämän vuoksi käynnissä olevan projektin keskeyttämistä uuden projektin vuoksi tulee aina harkita tarkkaan.

”Jos me nähdään, että käynnissä olevasta projektista ei saada niitä hyötyjä mitä pitäisi saada, se pitää toteuttaa muilla kriteereillä tai on hyvä keskeyttää, niin totta kai pitää tehdä niitä keskeytyspäätöksiä. Mutta minun mielestäni sen pitää lähtee sieltä käynnissä olevan projektin kautta eikä niin, että nyt jollain tuli hieno idea ja siihen haalitaan resurssit muista projekteista, jolloin se [uusi idea] sakkaa sitä koko muuta tekemistä. Hallinnan ja resursoinnin pitää olla selkeää, sillä kaikki uudet ja hienot [ideat] eivät voi mennä aina vanhojen edelle [...]. Meillä on vähän ollut nimenomaan se kulttuuri, että alkuvaiheessa projektit nostetaan jallustalle ja ne näyttävät kauhean hyvältä ja käynnistetään ne puoliväkisin. Sitten, jos tulee haasteita ja muuta, niin sitten se vähän unohtuu ja projekti venyy [...]”

Voidaan siis sanoa, että projektien priorisointiin ja valintaan halutaan selkeitä suuntaviivoja ja periaatteita, joiden toivotaan lisäävän läpinäkyvyyttä. Projektiportfolion hallinnan näkökulmasta monipuolinen tiedonsaanti nähdään tärkeänä, mutta tietoja halutaan tarkastella kokonaisuus huomioon eikä niin, että niiden avulla luodaan tiukat kriteerit yksittäisen projektin valintaan. Useat haastattelijat tunnistavat, että budjetti ja resurssien allokointi vaikuttavat merkittävästi projektien valintaan ja priorisointiin, minkä vuoksi salkun johtoryhmän on tarvittaessa ratkottava niihin liittyviä ongelmia. Myös kyky keskeyttää projekteja halutaan merkittävästi nykyistä paremmaksi.

4.2.4 Projektiportfolio- ja projektiviestinnän hallinta

Haastattelujen perusteella projekti-, projektiportfolio- ja organisaatioviestintä koetaan tärkeäksi läpinäkyvyyden takaamiseksi, mutta sen määrä halutaan pitää kuitenkin maltillisella tasolla – pitkiä raportteja ei koeta tarkoituksenmukaiseksi, vaan valtaosan mielestä lyhyet ja nopeasti luettavat tilannekatsaukset pääsääntöisesti riittävät. Tiedonjaon halutaan olevan avointa ja yhteisesti toiveena onkin, että halutessaan jokaisella elenialaisella olisi mahdollisuus saada projekteista olennaisia tietoja esimerkiksi nykyisen projektisalkkutyökalun kautta. Moni ei halua määritellä viestinnän määrälle mitään erityisiä kriteereitä vaan se tulisi katsoa aina tilanteen mukaan. Osa mainitsi viestinnän tärkeyden riippuvan muun muassa vaikutuksesta eri tiimeihin ja toimintoihin. Isoista projekteista ja mahdollisista projektikokonaisuuksista sen sijaan tulisi kaikkien mielestä viestiä vahvasti ja jatkuvasti.

Vaikka yksittäisille projekteille ei haluta yleisesti määritellä vaatimuksia viestintäsuunnitelman suhteen, ainakin osan mielestä koko projektiportfoliolle sellaista voisi miettiä suunnitelmallisuutta ja ennakoitavuutta ajatellen. Viestinnän halutaan ottavan huomioon sekä strategisen että operatiivisen johtamisen tarpeet, jotta tavoitteiden saavuttaminen ja muutosjohtaminen onnistuisivat. Eräs ylimpään johtoon kuuluva kertoi toivovansa, että viestintä lisäisi vuorovaikutteisuutta koko organisaatiossa, jotta jokaisella voisi olla kommentointi- ja vaikutusmahdollisuus. Lisäksi monet kertoivat, että viestinnän tulisi huomioida sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät heidän omat tarpeensa huomioon niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälilläkin katsottuna. Monet vaikuttivat kuitenkin pääsääntöisesti tyytyväisiltä nykyisiin viestintäkanaviin, eikä uusia vaihtoehtoja noussut haastatteluissa esille.

Vastausten perusteella viestinnän sisällön on oltava ajankohtaista ja tarkoituksenmukaista, ja otettava yleisönsä sekä operatiivisen toiminnan tarpeet huomioon. Erään keskijohtoon kuuluvan mielestä olennaista voisi olla kertoa, mitkä projektit ovat käynnissä, mitkä työllistävät ja mikä niiden tilanne on. Jos projekti ei sillä hetkellä työllistä, ei siitä kertominen koettu oleelliseksi. Muutamissa haastatteluissa nousi esille, että projekteista kaivataan konkreettista tietoa, eikä esimerkiksi projektin vaihe ("projektia suunnitellaan/toteutetaan") koeta itsessään kertovan oikein mitään.

Vastausten perusteella strategisella tasolla katsottuna organisaatiolle tulisi viestiä projektiportfolion strategiset tavoitteet ja tulevaisuudessa mahdollisesti kunkin projektikokonaisuuden tiekartat, sillä tällöin kaikkien on helpompaa yhdistää päivittäinen toiminta tavoitteisiin ja strategiaan ja sitä kautta mahdollisuus auttaa tavoitteiden saavuttamisessa paremmin. Monet haastateltavat halusivat tietoa projektiportfolion tilanteesta kokonaisuutena, projektikokonaisuuksista sekä merkittävimmistä nykyisistä ja tulevista projekteista. Eräs keskijohtoon kuuluva kertoi, että häntä kiinnostaisi saada tietoa siitä, miksi päätöksissä on päädytty tiettyihin valintoihin, miksi niitä ei olla tehty esimerkiksi jollain toisella tavalla ja miten tehdyt valinnat tukevat tavoitteita.

Projektin ulkoisen viestinnän lisäksi myös projektin sisäisen viestinnän halutaan olevan mahdollisimman kevyttä, mutta tarkoituksenmukaista sisältäen projektin keskeisimmät tapahtumat. Useimmat haastateltavat pitävätkin nykyistä viestinnän tasoa (liikennevalot, lyhyet edistymisraportit) sopivana, jos projektit etenevät suunnitelman mukaisesti ilman suurempia ongelmia. Liikennevalot saivat kuitenkin muutamilta kritiikkiä, koska niiden avulla ei koeta saavan juurikaan käyttökelpoista tietoa. Viestinnän halutaan olevan vuorovaikutteista, jolloin projektipäälliköt odottavat päätöksentekijöiltä tietoa päätöksentekokriteereistä ja perusteluita tehdyistä päätöksistä. Projektipäälliköt nostivat myös esille, että projektin merkittävyys ja tärkeys verrattuna muihin projekteihin olisi hyvä kertoa avoimesti, jotta he osaisivat priorisoida myös omaa ajankäyttöään. Lisäksi heille tulisi kertoa myös erilaisista muutoksista, jos ne vaikuttavat projektisuunnitelman toteuttamiseen.

Viestintään ei tarvitse tehdä suuria periaatteellisia muutoksia. Tärkeimmät asiat halutaan jatkossa nostaa lyhyesti ja ytimekkäästi viestinnän avulla ja laajemmat tiedot olisivat kaikille saatavilla projektisalkkutyökalun kautta. Tavoitteena on, että viestinnän halutaan huomioivan sekä strategisen että operatiivisen johtamisen tarpeet ja auttavan siten esimerkiksi muutosjohtamisessa ja strategisen ja operatiivisen toiminnan yhteyden selkeyttämisessä.

4.2.5 Projektiportfolion suorituskyvyn hallinta

Suorituskyvyn hallinnalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla projektiportfolion tavoitteiden saavuttamista seurataan ja johdetaan. Suuri osa haastateltavista mainitsi, että suorituskyvyn hallinnan onnistumiseksi täytyy olla selkeät roolit ja vastuut, joilla projektiportfolion suorituskyky yhdistetään osaksi muuta organisaation toimintaa. Roolien ja vastuiden jako halutaankin valtaosan mielestä tehdä nykyisiä vastuita silmällä pitäen. Yksittäisten projektien lisäksi myös koko projektiportfolion suorituskykyä halutaan mitata.

Yleisesti tiedonkulku nähdään tärkeäksi tekijäksi projektiportfolion suorituskyvyn hallinnan onnistumisessa. Oleellisten tietojen tunnistaminen ja raportointi nähdään olevan ensiarvoista, jotta päättäjät

ymmärtävät, mitä kullakin projektiportfolion osa-alueella tapahtuu. Muutama haastattelija mainitsi, että suorituskyyä tulisi hallita ennen kaikkea ennakkoinnin ja priorisoinnin avulla. Suurin osa haastattelijoista näkee projektiportfolion suorituskyyyn hallinnassa keskeisenä toimintona hyötyjen mitaamisen ja arvioinnin, jotka edellyttävät selkeiden tavoitteiden asettamista niin projektille kuin projektiportfoliollekin.

Projektien suorituskyyyn varmistamisen nähtiin vastuuna jakautuvan sekä projektin että projektijohtamisen tasolle siten, että projektijohtamisen tasolta annetaan suorituskyyyn hallinnan tuki projektien priorisointi- ja valintaprosessille, ja projektin suorituskyyvystä valinnan jälkeen vastataan pääasiassa projektin tasolla. Monet halusivat, että projektien suorituskyyyn varmistamisen näkökulmasta ainakin kompleksisten A- ja B-luokan projektien hyötyjä arvioitaisiin niiden alkuvaiheessa aiempaa paremmin. Myös projektien lopputulemien vieminen käytäntöön halutaan tulevaisuudessa varmistaa nykyistä paremmin.

”Vielä tuohon, että mitä sen [projektien suorituskyyyn hallinnan] pitäisi olla 3–5 vuoden päästä, niin hirveästi kiinnostaisi se, pystytäänkö me näyttämään projektien hyödyt, siis johtamaan sitä. Kun meillä on projekteja ja lasketaan hyötyjä, että me oikeasti ulosmitataan ne.”

Vastausten perusteella strategiset ja taloudelliset suorituskyyyn mittarit nousivat tärkeimmiksi, mutta sen lisäksi moni haluaa arvioida myös asiakas- ja vastuullisuustavoitteiden saavuttamista sekä sosiaalisen toimiluvan (*social license to operate*) tasoa. Haastatteluissa ei kuitenkaan täsmennetty, onko näiden tärkeydessä eroja liiketoimintojen välillä. Erityisesti taloudelliset näkökulmat halutaan ottaa nykyistä enemmän huomioon. Projektipäälliköt kuitenkin huomauttivat, että taloudelliset mittarit eivät saisi korostua projektien valinnassa ja suorituskyyyn hallinnassa liikaa. He näkevät, että esimerkiksi innovointi- ja pilotointiprojektit voivat olla tärkeitä aloitteita tulevaisuutta ajatellen, vaikeivat ne taloudellisilla mittareilla näyttäisikään heti järkeviltä. Lisäksi ne nähdään myös apuna välttää suuria kustannuksia, jos esimerkiksi tuleviin regulaatiomuutoksiin lähdetään varautumaan hyvissä ajoin.

Yleinen tahtotila on, että suorituskyyyn heikentyminen halutaan tunnistaa tehokkaasti, jotta siihen voidaan reagoida nopeasti. Tämän vuoksi monet halusivat suorituskyyyn hallinnan tueksi analytiikkaa, jonka avulla pystyttäisiin ymmärtämään suorituskyyyn heikentymiseen vaikuttavat syyt kuten resurssipula tai epärealistiset aikataulutavoitteet. Ehdotettiin, että analytiikan avulla pystyttäisiin tarkastelemaan, kuinka suuri osuus projekteista toteutuu aikataulussa, kuinka suuri osa toteutuu budjetissa ja kuinka monen projektin tavoitteet toteutuvat. On huomattava, että analytiikka ei ole luotettavaa ilman toimivaa tiedonjakoa ja -hallintaa.

Valtaosa haastateltavasta pitää kokemustiedon hyödyntämistä suorituskyyyn hallinnassa hyvänä asiana, minkä vuoksi niin projektin kuin projektiportfolion hallinnasta tulisi tehdä jälkiarviointia

toiminnan kehittämiseksi. Kokemustieto nähdään hyvänä apuna parantaa esimerkiksi projektien aikatauluttamista realistisemmaksi, mikä auttaisi ennaltaehkäisemään ongelmia myös resurssienhallinnassa. Aikataulutuksen ja resurssien yhteissuunnittelun onnistuminen nähdään kriittisenä tekijänä, koska sillä nähdään olevan vaikutus niin muihin projekteihin kuin sidosryhmiinkin.

Moni pitää projektiportfolion tasapainon arviointia myös tärkeänä osana projektiportfolion suorituskyvyn hallintaa, koska se voisi auttaa esimerkiksi projektien jaksottamisessa.

”Minun mielestäni koko ajan täytyy pitää huoli tasapainosta, koska ei meillä voi olla liikaa niitä [kompleksisia] A-projekteja, vaikeita projekteja, strategisesti merkittäviä projekteja, paljon resursseja syöviä projekteja tai paljon rahaa syöviä projekteja. Muuten fokus katoaa ja sitten [projektien] läpimeno menee mahdottomaksi.”

Aikajänteen merkitys tasapainoa arvioitaessa nousi myös esille, mutta siitä oli eriäviä näkemyksiä. Yksi näki, ettei lyhyellä aikavälillä tulisi olla väliä, kuinka paljon eri kompleksisuusluokkiin kuuluvia projekteja projektiportfolioon sisältyy. Toisen mielestä pelkkiä vähän kompleksisia C-luokan projekteja sisältävä projektiportfolio kertoo kuitenkin siitä, että yhtiö ei tule saavuttamaan tarpeeksi suuria edistysaskeleita projektiportfolion avulla, minkä vuoksi projektiportfolion sisältö tulee huomioida ja ottaa vakavasti myös lyhyellä aikavälillä.

Vastausten perusteella projektien välisten riippuvuuksien tunnistus nähdään olennaiseksi tiedoksi myös suorituskyvyn hallinnassa. Osa esitti, että tunnistamisvastuu tulisi olla johdolla, ja tulevaisuudessa mahdollisesti myös projektikokonaisuuksilla. Haastatteluissa riippuvuustekijöiksi tunnistettiin tavoitteelliset riippuvuudet, aikatauluriippuvuudet ja henkilöriippuvuudet.

Vastausten perusteella projektiportfolion hallinnan tulisi tavoitella myös kustannussäästöjä vähentämällä päällekkäisen työn määrää, minkä vuoksi tiedonkulun ja yhteistyön toimivuus nähdään merkittävänä vaikuttajina suorituskyvyn hallinnassa. Eräs ylimpään johtajistoon kuuluva haastateltava kuitenkin huomautti, että synergiaetujen tavoittelemisen ja mittaamisen voi olla todellisuudessa haastavaa, ja projektiohjauksen koordinaation tulisikin olla lähtökohtaisesti riittävää synergiaetujen varmistamisen näkökulmasta.

Valtaosan mielestä projektiportfolion suorituskky tulisi sitoa osaksi työntekijöiden henkilökohtaista arviointia vaikuttaakseen sitoutumiseen ja työn tavoitteellisuuteen, mutta myös tuloksien mittaamiseen. Tämän vuoksi suurin osa ehdottikin, että projektiportfolion hallinnan tulisi olla tavoite- ja tulokorttiohjattua, minkä nähdään tukevan myös Elenian tavoitetta olla alan edelläkävijä. Monen mielestä kehittämisen tulisikin huomioida tulokorttitavoitteiden tavoitteellisissa mittareissa aina yhtiöjohdosta lähtien. Projektipäälliköt nostivat esille, että projektien painoarvo tulokortissa tulisi arvioida, sillä painoarvon jäädessä liian pieneksi tulokorttitkaan eivät ole toimiva sitouttamiskeino.

Haastatteluissa nostettiin riskinä esille tulokorttiohjauksen joustamattomuus suhteessa ketterään projektijohtamiseen. Ratkaisuksi tähän ehdotettiin tulokortin rakentamista niin, että siinä arvioitaisiin projektin todellista vaikutusta esimerkiksi asiakastytyväsyyteen tai turvallisuuteen. Tällöin projektipäällikkö ja projektin ohjausryhmä joutuisivat miettimään projektin todellisia hyötyjä.

Rahalliset palkkiot mainittiin yhdeksi keinoksi sitouttaa henkilöstöä projektien ja projektiportfolion tavoitteiden saavuttamiseen, mikä on myös tärkeä osa suorituskyvyn hallintaa. Monet ehdottivat tavoitteiden toteuttamiseen perustuvia palkkioita silloin, kun tulokset ylitetään.

*”Palkkiota ei tietenkään suoraan automaattisesti tuota se, että teet niin kun kuu-
luu, vaan jos jossain määrin ohitat sen tavoitteen eli pääset maaliin aikaisemmin
tai paremmalla tuloksella.”*

Yleisesti haastateltavat näkevät, että rahallisia korvauksia voitaisiin maksaa tavoitesopimuksen mukaisesti, ja korvaukset voisivat perustua esimerkiksi välitavoitteiden saavuttamiseen. Rahallisten korvausten lisäksi voidaan myös miettiä muita palkitsemiskäytäntöjä. Eräs haastateltava pohti, voisiko palkitseminen tapahtua kollektiivisen tuloksen perusteella, jolloin tuloksesta pidettäisiin parhaimmillaan yhdessä huolta.

Projektipäälliköt nostivat resursoinnin toimivuuden tärkeimmäksi tekijäksi, joka vaikuttaa haluun sitoutua ja osallistua kehitysprojekteihin. Osa haastateltavista mainitsi uskovansa, että jos resurssien tiukkuus johtaa projektityöskentelyn kuormittavuuden kasvamiseen, heikentää se motivaatiota osallistua projekteihin. Paremman resurssienhallinnan arvioidaan auttavan huomattavasti sitoutumiseen. Nähtiin, että suorituskyyä tulisi hallita resurssienhallinnan näkökulmasta erityisesti ennakkoinnin ja laadukkaan suunnittelun avulla. Lisäksi projektipäälliköt nostivat esille, että työntekijän motivaatio tulisi ottaa aina huomioon, eikä projekteihin tulisi valita henkilöitä vain heidän osaamisensa perusteella. Jos projektin tavoitteet ja merkitys ovat selkeät, projektiin olisi helpompaa motivoitua.

Jatkuvan kehittämisen periaate nähdään keskeiseksi toimintamenetelmäksi suorituskyvyn hallinnassa, jotta ketteryys, palautteeseen reagoiminen ja heikkouksiin puuttuminen olisivat hyvällä tasolla. Vastausten perusteella tämä tarkoittaisi sitä, että projektiportfolion hallinnan aikana tehtäisiin jatkuvasti pieniä parannuksia, mutta välillä myös pysähdyttäisiin pohtimaan suurempia muutoksia ja jopa kyseenalaistettaisiin senhetkisiä toimintatapoja. Erään haastateltavan mukaan kehittämissä työssä voitaisiin ottaa vaikutteita myös muualta, ulkoisten koulutusten kautta ja yhteistyössä muiden organisaatioiden projektitoimistojen kanssa. Haastateltavat olivat kuitenkin samoilla linjoilla siitä, että tärkeintä on löytää Elenialle itselleen sopivat toimintatavat, joten sisäisillä keskusteluilla on merkittävämpi asema.

Projektiportfolion suorituskyyä halutaan siis hallita ennen kaikkea ennakkoinnin ja priorisoinnin avulla, hyötyjä arvioimalla ja mittaamalla sekä erilaisin palkitsemiskeinoin. Selkeät roolit ja vastuut

sekä toimiva tiedonkulku ovat keskeisiä suorituskyvyn hallinnassa. Suorituskyvyn hallinnassa halutaan säilyttää ketteryys ja joustavuus, ja sitä halutaan toteuttaa sekä projektiportfolio- että projektitasolla.

4.2.6 Projektiportfolion resurssienhallinta

Resurssienhallinta on selkeästi kaikista haasteellisin osa-alue, johon mallin odotetaan tuovan ratkaisuja. Melkeinpä kaikissa haastatteluissa resurssiongelmaan viitattiin todella usein pitkin haastatteluja. Resurssienhallinnan kehittäminen nähdään merkittävänä mahdollisuutena edistää projektihyötyjen realisointia. Resurssienhallintaan ja -seurantaan halutaan läpinäkyvyyttä, jotta projektien toteutuneita toteutusaikoja pystyttäisiin arvioimaan paremmin, saataisiin selkeytettyä pelisääntöjä ja helpotettua sekä johtamista että asioiden läpivientiä.

Monissa haastatteluissa nostettiin esille, että resurssit ovat budjetin lisäksi merkittävin huomioon otettava reunaehto projektien priorisointi- ja valintaprosesseissa. Useat haastateltavat kokevat, että resursseja tulisi hallita suunnitelmallisesti ja ennakoivasti, jotta työntekijöiden henkilökohtainen työajansuunnittelu helpottuisi, mutta myös nähtäisiin mahdolliset pullonkaulat, joihin pystyttäisiin tarvittaessa vaikuttamaan esimerkiksi koulutusten ja rekrytointien avulla. Lisäksi ennakoinnilla ja suunnitelmallisuudella koetaan olevan myönteisiä vaikutuksia rekrytointiprosessiin, kun hakijan sopivuutta sekä nyky- että tulevaisuuden tarpeisiin pystyttäisiin arvioimaan paremmin. Osa kertoi toivovansa, että resurssienhallintaprosessi olisi ennakoiva myös sillä tavoin, että resurssit eivät menisi niille, jotka niitä ensiksi kysyvät.

Resurssienhallintaa halutaan johtaa vahvasti strategian mukaisesti eli strategisten prioriteettien tulisi ohjata jokaisen työntekijän ja tiimin työn suunnittelua ja tavoitteiden asettamista. Yleisesti nähdään, että resurssienhallinnan tulee olla kokonaisvaltaista, jotta projektiportfolion hallinnan lisäksi huomioon otettaisiin myös operatiiviset tehtävät. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä, että resurssienallokointiprosessissa on mukana niin resurssi itse kuin hänen vastuullinen esimiehensäkin. Osa keski johdosta mainitsi kokevansa esimiehen ohittamisen toimimattomaksi varsinkin silloin, jos se ei vaikuta esimiehen omaan tavoitesopimukseen, tulokortin bonuksiin tai suorituskymittareihin millään tavalla. Yksi haastateltava ehdotti, että prosessien tulisi ottaa kantaa resurssien käyttöön vain, jos ohjausryhmän jäsenten toiminta on uhattu, mutta tällöinkin resursoinnista vastaisivat esimiehet. Muutamat esimiehet näkivät, että jos etukäteen allokoitu aika ei lopulta riitä, esimies ja työntekijä voisivat käydä keskustelua esimerkiksi työajan uudelleen jakamisesta. Projektiportfolion hallinnan tasolla voitaisiin seurata esimerkiksi tiimien kuormittumista, jota hyödynnettäisiin jatkosuunnittelussa. Esimiesten esittämä näkemys resurssien uudelleenallokoinnista poikkeaa Elenian

tämänhetkisestä ohjeistuksesta. Tällä hetkellä projektilla on päävastuu omista resursseistaan, ja esimiehillä on vastuu operatiivisista resursseista. Tämän vuoksi ilman vuoropuhelua uudelleenallokointia ei voida tehdä.

Monien vastausten perusteella resurssien allokoinnissa tulisi olla sekä joustavuuden että pysyvyyden ominaisuuksia. Joustavuutta voitaisiin haastatteluiden perusteella saada siten, että resurssit allokoidaisiin tulevaisuudessa projektikokonaisuuksille, jotka saisivat itse päättää resurssien tarkemmasta allokoinnista projektikokonaisuuden sisällä. Lisäksi yksi haastateltava pohti, että pysyvyyden lisäämiseksi projektikokonaisuuksien käyttöön voitaisiin myös niin sanotusti lukita joitakin resursseja, jotka voisivat parhaimmillaan olla projektikokonaisuuden avainhenkilöitä projektikokonaisuudesta kertyneen kokemuksen ja tiedon ansiosta.

Osa haastateltava nosti esille, että resurssienhallintakäytäntöihin tulisi vaikuttaa ennemminkin projektin prioriteetti kuin kompleksisuusluokitus, eli lähtökohtana ei saisi olla, että A-luokan projekti saa automaattisesti enemmän resursseja. Tästä nousi myös hyvä huomio, että A-luokan projekti ei välttämättä edes tarvitse paljon omia resursseja, sillä joissakin tapauksissa suurimman osan työstä saattavat tehdä kumppanit.

Tärkeäksi resurssienhallinnan elementiksi nähdään oikeiden henkilöiden löytäminen oikeisiin tehtäviin oikeaan aikaan, minkä halutaan onnistuvan mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi monet ehdottavat yhdeksi ratkaisuksi läpinäkyvää resurssi- ja kompetenssiportfolioa, johon ehdotettiin kirjattavaksi henkilöiden osaamisalueita, aikaisemmat projektit ja kokemukset, kiinnostuksen kohteita ja halukkuus osallistua projekteihin sekä näkymä siitä, milloin he voisivat olla käytettävissä. Resurssityökalu nähtäisiin keskeiseksi osaksi ennakoinnissa, sillä sen avulla voitaisiin tunnistaa muun muassa koulutus- ja rekrytointitarpeita. Lisäksi sen nähtäisiin läpinäkyvien kompetenssien ansiosta auttavan myös projektien jakamista useammille henkilöille. Näin voitaisiin välttää samojen henkilöiden liialliselta kuormittamiselta sekä vähennettäisiin riskiä sen suhteen, että henkilön poissaolo vaikuttaisi laajasti monen eri projektin toimintaan. Myös työajan seuranta voisi tapahtua resurssityökalun avulla. Osa kuitenkin pelkäsi resurssiportfolion tuovan turhaa byrokratiaa, minkä vuoksi siihen syötettävän tiedon määrän ja ylläpitoon käytettävän ajan tulisi pysyä maltillisena ja hoitua parhaimmillaan automatisoidusti esimerkiksi sähköpostin sisältöä hyödyntäen.

Haastatteluiden perusteella keskeinen osa resurssienhallintaa on myös ulkoisten resurssien hyödyntäminen ulkoistamisen ja yhteistyön avulla, minkä ansiosta sisäisiä resursseja pystyttäisiin käyttämään tarkoituksenmukaisemmin. Ainakin johdon toiveena on, että resurssiportfoliossa näkyisi myös ulkoa ostettujen resurssien kokonaismäärä ja osaaminen. Ylimmässä johdossa nähtiin, että ulkoisen osaamisen avulla voitaisiin myös välttää aikatauluriskit ja resurssien uudelleen allokoinnit.

”- aika usein me lähdetään siitä, että me kipuillaan omilla resursseilla, yritetään tehdä mahdolltomia. Kun pitäisi ehkä sitten miettiä, että ”Okei ostetaanko me ulkoa”. Meillä on kumppaneita, jotka myyvät meille osaamista. Jos ostamme osaamista, niin silloin me ehkä tarvitaan vähemmän sisäistä resurssia, jolloin me voidaan tehdä sisäisellä enemmän, kun me ei yritetä tehdä kaikkea itse.”

Projektipäälliköillä oli kuitenkin eri kokemukset kumppanien käytöstä. Heidän mukaansa ulkoiset resurssit ovat tähän saakka aiheuttaneet merkittäviä aikatauluongelmia puutteellisen projektinhallinta-osaamisen vuoksi. Ulkoisten resurssien heikkojen aikataulu- ja kustannusarvioiden vuoksi hyötyjä ei ole pystytty toteuttamaan sovitus. Näin ollen kumppanien valitsemiseen ja yhteistyöhön on kiinnitettävä huomiota, jos heitä halutaan hyödyntää.

Haastatteluissa nousi vahvasti esille myös se, että ajankäytön suunnitteluun halutaan apuja, sillä moni ei koe pystyvänsä kertomaan kovin tarkasti, että kuinka paljon heillä kuluu aikaa mihinkin tehtäviin. Tämän vuoksi nähdään, että resurssien suunnittelun taso ei saisi olla liian tarkka, vaan suunnitelman tulisi kestää jonkin verran myös muutoksia ja viivästyksiä. Projektipäälliköt näkevätkin, että suuntaa antavan kvartaalitaso suunnittelun tulisi riittää ja esimerkiksi kuukausitaso suunnittelu koetaan jo liian hankalaksi. Työaikaseurannan kehittyttyä ja tultua osaksi normaalikäytäntöjä on mahdollista, että sisäiset näkemykset tämän osalta muuttuvat.

Ylikuorman pienentämistavoitteista huolimatta haastateltavat ymmärtävät kausittaiset kiireisemmät ajat hyväksyttävänä. Joustavuutta osapuolien välillä siis odotetaan. Jatkuvaa ylikuormittamista pidetään lyhytnäköisenä myös johdossa, koska sen nähdään heikentävän ihmisten jaksamista ja lisäävän työntekijöiden vaihtuvuutta ollen siten myös merkittävä vastuullisuuskysymys. Useat kuitenkin pitävät pientä kiirettä hyvänä asiana priorisoinnin ja toiminnan fokusoinnin näkökulmasta katsottuna. Vastausten perusteella ylikuormitusta vähennettäessä huomiota tulee kiinnittää työn määrän lisäksi myös työn sisältöön.

”Me pidämme esimerkiksi ylitöitä sellaisena kriteerinä, että onko ihminen täys-työllistetty, mutta me ei osata silti katsoa sitä, että kuinka paljon ne istuvat palaverissa tai niillä on jotain hölmöä siellä päivässä sisällä.”

Ylikuormituksen vähentämisen nähdään edellyttävän selkeää muutosta organisaatiokulttuuriin – aina johtajista lähtien organisaatioon halutaan keskusteleva ilmapiiri, jossa uskalletaan sanoa töille myös ei ilman pelkoa siitä, että sen vuoksi leimautuisi valittajaksi tai alisuorittajaksi. Moni vastaaja kuitenkin kokee, että henkilöillä itsellään on melko suuri vastuu töiden vastaanottamisessa, sillä he tietävät parhaiten oman työmääränsä ja jaksamisensa – itsensä johtamista siis myös vaaditaan. Tästä huolimatta työtehtävistä kieltäytyminen nähdään hankalana nykykulttuurin aikana, minkä vuoksi ainakin muutama esimies kuuluttaa myös esimiehen vastuuta työtehtävien

vastaanottamisessa. Resurssienhallintatyökalun tuoman läpinäkyvyyden toivotaan auttavan töistä kieltäytymisessä, toimien kommunikointivälineenä ja tietolähteenä.

Haasteena ylikuormitukseen vaikuttamisessa nähdään sen subjektiivinen luonne, minkä vuoksi osa ei näe mahdollisena luoda yhtenäistä tapaa työn määrän ja siten myös ylikuorman hallitsemiseen – voi olla, että osa haluaa tehdä enemmän töitä kuin muut, mikä nähdään myös hyväksyttävänä. Nähdään, että ylikuormitukseen voidaan lopulta vaikuttaa parhaiten kokonaisvaltaisella resurssienhallinnalla ja toimintaa fokuoimalla, jolloin mahdollisuus työstää sen hetkisiä työtehtäviä jatkuvasti parantaa työskentelyn tehokkuutta.

Vastausten perusteella Eleniaan ei haluta täysipäiväisiä projektipäälliköitä, vaan operatiivisten töiden nähdään antavan tärkeää perspektiiviä myös projektityöskentelyyn. Vaikka suurin osa haastateltavista haluaisikin projektipäälliköiden olevan muita paremmin projektien käytettävissä, tulee osaajien allokoinnissa ottaa myös operatiivinen työ huomioon. Eräs haastateltava huomautti, että usein osaavat projektipäälliköt ovat parhaimpia myös operatiivisessa työssä, eikä operatiivisia tavoitteita saisi unohtaa.

Vastausten perusteella monet keskijohdosta kaipaavat organisaatioon lisää projektiosaajia, joilla on kykyä toimia osana projektia ja viedä asioita oma-aloitteisesti eteenpäin oli hän sitten projektipäällikkö tai muu projektiin osallistuva henkilö. Erillistä projektiurapolkua ei kuitenkaan nähdä ratkaisuna, vaan oppimisen koetaan tapahtuvan parhaiten osallistumalla projekteihin. Esimiesten kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa voitaisiinkin käydä keskusteluita työntekijän halusta osallistua projekteihin, ja projektien jälkiarvointiin voisi kuulua myös palautekeskustelu. Tavoitteena olisi, että organisaatio ei olisi liian riippuvainen tietyistä henkilöistä vaan osaamista pystyttäisiin jakamaan useammalle.

"[...] tämän jatkuvan resursseista valittamisen, mihinkä itsekkin sortuu välillä, niin kyllä minä näen, että se on heikkoa esimiestyötä ja johtamista, että me on itse lykätty samoille henkilöille kaikki asiat ja meillä ei ole ollut kykyä eikä osaamista esimerkiksi tukea uusia henkilöitä lähtemään mukaan kehitystyöhön. Se on esimiestyön heikkoutta, että me olemme liikaa tukeutuneet niihin, jotka ovat joskus tehneet jotain, eikä olla jaksettu kasvattaa kaikkia tässä organisaatiossa tekemään niitä [projekteja], vaikka tosiaan varmasti kykyä olisi."

Eräs haastateltava ehdotti yhdeksi resurssienhallinnan tavaksi projekteihin osallistuvien henkilöiden arviointia esimerkiksi pisteytyksen avulla, jolloin pystyttäisiin helpoiten tunnistamaan parhaat osaajat, mutta myös ne, jotka eivät välttämättä sovi projektityöskentelyyn. Yhdeksi arvioinnin eduksi mainittiin myös se, että esimies joutuisi oikeasti pohtimaan, kuka voi tuoda projektille lisäarvoa, eikä projektiin nimettäisi sellaista, jolla nyt vain sattuu sillä hetkellä olemaan aikaa. Ehdotuksen mukaan

vain esimies pystyisi näkemään pisteytyksen, jota hän käyttäisi apuna hyväksyessään projektipäälliköiden resurssipyyntöjä.

Moni haastateltavista ei sijaan pitänyt arviointia ollenkaan hyvänä ajatuksena, koska arviointiin voisi vaikuttaa itse aikaansaannoksen lisäksi myös arvioijan henkilökohtaiset mielipiteet ja kokemukset arvioitavaa kohtaan. Erään vastaaja kokee pisteytyksen jopa tavaksi näpäyttää arvioitavaa sekä puolustuskeinoksi olla ottamatta joku henkilö projektilleen. Lisäksi arvioinnin nähdään liittyvän helposti valvontaan ja virheisiin keskittymiseen, jolloin se voi herättää arvioitavassa jopa ahdistusta ja painetta. Osa haastateltavista pitää arviointia Elenian valmentavan johtamiskulttuurin vastaisena, urakehitystä estävänä sekä lisäksi epärealistisena, koska henkilön työsuoritukseen on voinut vaikuttaa projektin ulkopuoliset asiat.

Arvioinnin sijasta moni kokee neutraalimmaksi ja rakentavammaksi tavaksi palautekeskustelut, joiden nähdään auttavan arvioitavaa henkilöä kehittämään työskentelyään enemmän ja muuttavan organisaatiokulttuuria nykyistä keskustelelevammaksi. Nähdään, että palaute voitaisiin jakaa myös esimiehelle, joka pystyisi ottamaan sen huomioon esimerkiksi kehityskeskusteluissa, koulutustarpeissa ja tulevaisuuden valittavien henkilöiden valinnoissa.

”Minun mielestäni sen läpinäkyvyys esimiehelle olisi siinä määrin arvokasta, että esimies on jossakin määrin sitoutunut antamaan henkilön johonkin hommaan ja sillä on ollut siitä silloin joku odotus, että mitä se siellä tekee. Jos se ei ole onnistunut, niin sillä tiimillä voidaan sitten keskustella, että mikä se ongelma on ollut.”

Vastausten perusteella projektiportfolion hallinnan suurimmat odotukset liittyvät resurssienhallinnan parantamiseen. Tahtona on, että jokaisen työkuorma ja osaaminen saadaan läpinäkyväksi ja henkilöresurssien ylikuormitusta vähennettyä. Myös resursseja täytyy hallita suunnitelmallisesti ja ennakkoivasti, sillä ne auttavat projektien priorisoinnissa ja valinnassa, osaamisen saatavuuden parantamisessa ja työajan suunnittelussa. Resurssi- ja kompetenssiportfolio nähdään ratkaisuna useisiin resurssienhallintaan liittyviin ongelmiin.

5 JATKOKEHITYSSUUNNITELMA

Tässä luvussa esitetään projektiportfolion hallinnan jatkokehityssuunnitelma vuosille 2020–2025. Suunnitelman muodostamisessa on hyödynnetty sekä empiriaa että teoriaa. Teoriaa käytetään soveltaen, sillä useimmat tutkimuksissa esitetyt projektiportfolion hallinnan menetelmät on suunniteltu suurille organisaatioille, joten ne ovat usein liian byrokraattisia ja joustamattomia Elenian tarpeisiin nähden. Koska Elenian kehitysprojektitoiminta on loppujen lopuksi vain pieni osa Elenian koko liiketoimintaa, on jatkotoimenpiteissä huomioitava myös Elenian organisaatorakenne ja muut toiminnot johtamisjärjestelmistä alkaen. Lisäksi jatkokehityksen tulisi olla mahdollisimman kustannustehokasta ja ketterää. Sen tulisi lähteä mahdollisuuksien mukaan yksinkertaisista ratkaisuista, joita sitten tarpeen mukaan jalostetaan eteenpäin. Elenian tavoitteet ovat hyvin samanlaiset teoriassa käsiteltyjen tavoitteiden kanssa, joten teoriasta saatiin hyviä kehittämisideoita. Elenian projektiportfolion hallinnan tavoitteet sopivat myös sen uuteen strategiaan, mikä myös helpotti jatkokehityssuunnitelman muodostamista.

Jatkokehityssuunnitelmassa on huomioitu Elenian projektiportfolion hallinnan konteksti, joita on käsitelty tarkemmin luvussa 4. Lähtökohtien huomiointi on kuitenkin toteutunut melko luonnollisesti, sillä haastateltavat olivat jo pohtineet projekti- ja projektiportfolion nykyhaasteita. Toisaalta he myös tunsivat organisaation toiminnan ja tarpeet hyvin. Haastatteluissa esiin nousseet tavoitteet, kuten joustavuus ja jatkuva kehittäminen ilmentävät myös sen, että monet haastattelijat ovat tietoisia toimintaympäristön ja johtamisen dynaamisesta luonteesta, joihin myös organisaation projektiportfolion hallinnan on heidän mukaansa sopeuduttava. Jatkokehityssuunnitelmassa ei ole kiinnitetty kovin paljon huomiota palvelu- ja verkkoliiketoiminnan kontekstien eroihin, jotka on huomioitava jatkokehityksen yksityiskohtaisemmassa suunnittelussa.

Taulukkoon 11 on koottu kehittämisideoita, jotka ovat syntyneet teorian ja empirian perusteella. Taulukossa huomioidaan Elenian projektiportfolion hallinnan jo hyviksi todettuja toimintamalleja ja tukitoimintoja, joita voitaisiin ylläpitää tai lisätä myös jatkossa. Lisäksi taulukkoon on listattu asioita, joita Elenian projektiportfolion hallintaan voitaisiin lisätä uutena, sekä asioita, joita suositellaan vähennettävän tai poistettavan kokonaan. Taulukon jälkeisissä luvuissa käsitellään kehittämisen kannalta keskeisimpiä toimintamalliin ja tukeen liittyviä asioita yksityiskohtaisemmin. Luvun tavoitteena on vastata tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen eli miten projektiportfolion hallintaa voidaan kehittää Elenian tarpeisiin sopivaksi, ja mitkä ovat tällöin kehittämisen prioriteetit ja vaiheet.

Taulukko 11 Yhteenvedo empirian ja teorian perusteella nousseista kehitysehdotuksista

		Luo uutta	Lisää	Ylläpidä	Vähennä	Poista
PPM toimintamalli	Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> Ideaprosessi Projektiportfolion hallinnan vuosikello Oikean ja merkityksellisen tiedon esille saaminen päätöksenteon tueksi Resurssienhallinnan tasot 	<ul style="list-style-type: none"> Oikeiden projektien valinta Loppuarviointi Innovaatioprosessin parempi hyödyntäminen Projektiportfolion tasapaino Kompassipäivien tms. hyödyntäminen Tehokkuus 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteinen projektijohtamismalli Säännölliset johtamiskäytänteet 	<ul style="list-style-type: none"> Epäselvät prosessit 	<ul style="list-style-type: none"> Prosessien ohittaminen
	Käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> Pitkän tähtäimen suunnittelu Vuorovaikutteisuus, vaikutusmahdollisuuksien luominen Riippuvuuksien hallinta Mittarit 	<ul style="list-style-type: none"> Strategiakytkenä Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja hallinta Läpinäkyvyys Joustavat käytännöt Tuntikirjauksien hyödyntäminen Viestinnässä strateginen ja operatiivinen / johdon ja projektien näkökulma 	<ul style="list-style-type: none"> Laaja osanotto Ketterä organisaatio Erilaiset käytössä olevat viestintäkanavat Liikennevaloportointi 	<ul style="list-style-type: none"> Byrokratia, ylimääräiset portaarit 	<ul style="list-style-type: none"> Vanhat "omat" toimintatavat Siiloutuminen
PPM tukitoiminnot	Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Resurssi-/kompetenssiportfolio Kumppanien osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen Virheistä ja onnistumisista oppiminen Pitkän tähtäimen projektiosaamisen suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> Resurssisuunnittelu Projektiosaajien määrä (vastuu useammalle) Kehityskeskustelut projektijohtamisen näkökulmasta Rohkeus ja taito sanoa ei / keskeyttää Onnistumisten (toiminta) huomiointi Yhtenäinen toimintakulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> PMO kouluttaminen tarveperusteisesti Rohkeus uudistua 	<ul style="list-style-type: none"> "Piilossa tekeminen", pienten tehtävien tuoma piilokuorma 	<ul style="list-style-type: none"> Oletukset/arvaukset resurssien saatavuudesta
	Ohjelmistot	<ul style="list-style-type: none"> Resurssienhallintatyökalu Ideatyökalu Sidosryhmätyöskentelyn mahdollistaminen Mukautettavuuden kartoittaminen (esim. kyvykkyydet ja salassapitovaatimukset) 	<ul style="list-style-type: none"> Projektityöskentelyä ohjaavat työkalut Prosessien ja projektien kytkentä Visualisointi Käytettävyys Kohdennetut tilannekuvat 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteinen projektitietokanta (projekti-salkku) 	<ul style="list-style-type: none"> Manuaalinen tiedonsiirto Työkalujen hajonta (eri työkalu joka toimintoon) 	<ul style="list-style-type: none"> Turhat tietopyynnöt

5.1 Projektiportfolion hallinnan toimintamalli

Seuraavaksi esitellään jatkokehityssuunnitelmat Elenian päätöksentekoprosessille, resurssienhallinnalle, tiedonhallinnalle. Näiden lisäksi luvussa käsitellään myös ideaprosessia, jota Eleniassa ei ole vielä tähän saakka ollut. Ottaen huomioon, että Elenian kehitysprojektit eivät ole keskeisin tapa tehdä liiketoimintaa, suositellaan tässä jatkosuunnitelmassa projektiportfolion hallinnan yhdistämistä olemassa oleviin johtamisrakenteisiin. Prosessien integroitumistavan tarkempi suunnittelu on kuitenkin tehtävä jatkokehityksen yksityiskohtaisemmassa suunnittelussa, joka jää tämän tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle.

5.1.1 Ideaprosessi

Elenian kannattaa harkita ideaprosessin (ks. 2.1.3) käyttöönottoa, sillä ideoinnin aktiivisella johtamisella on Heisingin (2012) mukaan myönteisiä vaikutuksia organisaation menestymiseen. Myös Martinsuon ym. (2003, 113) mukaan projektiportfoliota kehitetään ensisijaisesta joko tuottamalla uusia projekti-ideoita tai uudistamalla strategiaa, mikä myös puoltaa ideaprosessin käyttöönottoa. Ideaprosessi voi parhaimmillaan edistää kilpailuedun löytämistä, sillä se auttaa Heisingin (2012) mukaan kehittämään riittävästi hyviä ideoita, joiden jatkokehittäminen ja valinta on lisäksi tehokkaampaa ideaprosessin ansiosta. Ideaprosessin avulla organisaatio pystyy ohjaamaan ideointia tärkeisiin aihealueisiin tai tunnistettuihin ongelmiin, joilla voidaan edistää esimerkiksi strategian toteutumista. Ideaprosessi sopii myös strategian ulkopuolisten ideoiden kehittämiseen, mikä voi johtaa strategian uudistamiseen, uusiin projekteihin tai projektien sisältöjen muutoksiin, projektien laadun tai lopputulosten kehittämiseen ja projektimäärän muutokseen (Martinsuo ym., 2003, 113).

Johdon mukaan ideoita tuotetaan Eleniassa paljon, eikä ideoinnin määrää nähdä siten isona ongelmana. Ideaprosessin avulla voitaisiin kuitenkin edistää ideoinnin ja ideoiden läpinäkyvyyttä, kun siihen olisi olemassa yhteiset prosessit ja käytännöt. Lisäksi ideaprosessin avulla voitaisiin ymmärtää ja huomioida verkoston vaikutuksia ja tarpeita paremmin, jos siihen otetaan mukaan kumppaneita ja sidosryhmiä, kuten haastatteluissakin ehdotettiin. Kontekstin dynaamisuus tulee huomioida myös ideaprosessin kehittämisessä, minkä vuoksi ideaprosessilla voi olla erilainen merkitys palvelu- ja verkkoliiketoiminnalle: verkkoliiketoiminnan puolella ideointia voi olla tärkeä toteuttaa verkoston kanssa, kun taas palveluliiketoiminnalla tulisi olla saatavilla paljon erilaisia projekti-ideoita, sillä sen kilpailuympäristö ja -tilanne voivat muuttua verkkoliiketoiminnan ympäristöä nopeammin. Palveluliiketoiminnalla tulisi olla hyvä valmius tehdä strategisia muutoksia.

Ideaprosessin suunnittelussa kannattaa huomioida Heisingin (2012) ideaprosessiin nostamat asiat, jotka ovat ideoinnin strateginen aseointi, ideoinnin formalisoinnin aste, integroitumistavat, sidosryhmäjohtaminen ja ideakulttuurin kehittäminen. Näiden asioiden huomiointi edesauttaa pitkän aikavälin suunnittelua, sillä Heisingin (2012) mukaan ideoiden aktiivinen johtaminen auttaa havaitsemaan puutteita nykyisessä ja tulevaisuuden projektiportfolioissa. Lisäksi sen avulla voidaan varmistaa, että ideointi palvelee organisaation strategiaa, ideoita saadaan useilta eri sidosryhmiltä ja ideointi ulottuu sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille. Selkeät ja toimivat prosessit voivat myös lisätä aloitteellisuutta innovointiin ja kehittää siten myönteistä ideakulttuuria. Eleniassa tulisi huomioida ideaprosessin kattavuus, eli käsitteleekö prosessi projekti-ideoita vai ideointia laajemmin.

Ideaportfolion hallinnan onnistumista voidaan Heisingin (2012) mukaan arvioida mittaamalla ideoinnin vaikuttavuutta, tehokkuutta ja innovointiastetta, joita voitaisiin tulevaisuudessa mitata myös Eleniassa. Vaikuttavuuden mittaaminen voi kuitenkin olla haastavaa sen subjektiivisen luonteen vuoksi, minkä vuoksi sen arviointiin kannattaa osallistaa organisaation ja projektiportfolion johtoa. Tehokkuutta voidaan sen sijaan arvioida mittaamalla ideaprosessin nopeutta ja kustannustehokkuutta, ja innovointiastetta voidaan arvioida mittaamalla esimerkiksi ideoiden samankaltaisuutta olemassa oleviin projekteihin. Ideaprosessin mittaaminen ei kuitenkaan liene ajankohtaista heti sen käyttöönoton jälkeen vaan mittarit voidaan tuoda osaksi ideaprosessin arviointia ideaprosessin vaikiintumisen jälkeen.

5.1.2 Päätösprosessi

Projektiportfolion hallinta voidaan Cooperin ym. (1999, 335) mukaan määritellä dynaamiseksi päätösprosessiksi, jossa uusia projekteja arvioidaan, valitaan ja priorisoidaan; olemassa olevia projekteja saatetaan nopeuttaa, keskeyttää tai priorisoida uudelleen; ja resursseja allokoidaan ja uudelleenallokoidaan aktiivisille projekteille. Myös Eleniassa halutaan empirian perusteella kehittää olemassa olevaa päätösprosessia, jonka suunnittelussa voidaan hyödyntää Archerin ja Ghasemzadehin (1999) viitekehystä tai Petrovićin (2011) vaihemallia (ks. 2.2.1). Päätösprosessin avulla voidaan edistää kaikkia haastatteluissa nousseita tavoitteita eli projektiportfolion hallinnan strategianmukaisuutta, läpinäkyvyyttä, tehokkuutta, liiketoimintariskien hallintaa, projektin onnistumisen mahdollistamista ja joustavuutta.

Projektiportfoliota kannattaisi tulevaisuudessa johtaa pienempinä projektikokonaisuuksina, jotka muodostuisivat strategian ja hyötytavoitteiden perusteella tehtävän teemajaottelun mukaisesti. Monet haastateltavat kokivat, että projektikokonaisuuksien avulla vastuualuetta pystyttäisiin rajaamaan nykyistä paremmin, minkä avulla voitaisiin varmistaa useiden haastateltavien toive siitä, että

projektipäätöksentekoon osallistuvilla henkilöillä olisi nykyistä enemmän aikaa perehtyä projekteihin ja löytää tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikeat projektit. Lisäksi projektiportfoliota kannattaisi johtaa myös isompana kokonaisuutena, minkä avulla voidaan muun muassa hallita projektiriippuvuuksia ja mahdollistaa projektien onnistuminen ratkaisemalla mahdollisia resurssirajoitteita. Myös Müllerin ym. (2008, 34–39) tutkimuksen mukaan paras hallintotapa projektiportfolion kontrollointitoimintojen näkökulmasta katsottuna on projektiportfolio- ja ohjelmajohtamista yhdistävä hybridiorganisaatio, sillä se edistää projektien valintaa, raportointia ja päätöksentekoa enemmän kuin pelkkä projektiportfolion hallinta.

Projektiportfoliokokonaisuuden hallinnan tehtäviksi ehdotettiin haastatteluissa sellaisia asioita, jotka kuuluvat PMBOK:n standardin mukaan salkun johtoryhmälle. Vastuujakoa ja integrointia mietittäessä keskusteluissa on noussut esille, että salkun johtoryhmän tehtävää voisivat toteuttaa esimerkiksi liiketoimintojen johtoryhmät, jolloin projektiportfolion hallintaa saadaan integroitua muuhun johtamisjärjestelmään. Tässä ratkaisussa haasteena voi projektiportfolion kokonaisvaltainen ymmärtäminen, sillä liiketoimintojen johtoryhmien tarkastelu keskittyy erityisesti heidän omaan liiketoimintaansa. Lisäksi monissa haastatteluissa nousi esille, että projektiportfolion tarkastelu liiketoimintajalla ei ole tarpeeksi toimiva useiden syiden vuoksi, joten erillistä projektiportfolion hallinnan johtoryhmän perustamista suositellaan harkittavaksi. Jos liiketoimintajakoon kuitenkin päädytään, yhtenä ratkaisuvaihtoehtona voidaan harkita liiketoimintajaon alle muodostettavia pienempiä projektikokonaisuuksia. Tällöin projektikokonaisuuksien vastuuhenkilöt tekisivät mahdollisuuksien mukaan projektikokonaisuuksia koskevia päätöksiä ja liiketoimintojen johtoryhmät toteuttaisivat projektiportfolion tarkastelun Cooperin ym. (1997b) ehdottamaa mallia hyödyntäen (ks. 2.1.3). Näin salkun johtoryhmän tehtävä hajaantuisi, mutta samalla joiltakin nykyisiltä ongelmilta saatettaisiin välttyä. Salkun johtoryhmän tehtävien sijoittamista ja tarvittaessa hajauttamista täytyy miettiä tarkkaan, ja valinnassa tulee huomioida päätökset resurssienhallinnan käytännöistä ja muut riippuvuudet. Empirian perusteella salkun johtoryhmän tehtäviin voisivat kuulua ainakin seuraavat asiat:

- Kunkin projektikokonaisuuden suunnitelmat, mukaan lukien tavoitteet, resurssitarve ja aikataulu
- Synergioiden ja yhteistyömahdollisuuksien löytäminen, päällekkäisen työn poistaminen
- Resurssirajoitusten ja muiden sellaisten tekijöiden tunnistaminen, jotka estävät kaikkien projektikokonaisuuksien suunnitelmien toteuttamisen sellaisenaan ja niiden ratkaiseminen
- Tarvittaessa projektikokonaisuuksien ja projektien priorisointi ja valinta projektiportfolion strategisten prioriteettien mukaisesti.

Projektiportfolion hallinnan päätösprosessi edellyttää tietoa, jota voidaan saada ottamalla käyttöön kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia mittareita (Archer & Ghasemzadeh, 1999, 209–210). Myös haastatteluissa ilmeni, että projekteista kaivataan mitattua tietoa, joka tukisi projektien valintaa ja priorisointia.

Valvontaa ja ylimääräistä työtä ei sen sijaan kaivattu, joten jonkinlainen tasapaino olisi muistettava ylläpitää. Haastatteluiden perusteella projektiportfolion hallinnan tueksi voitaisiin kehittää taloudellisia, strategisia, asiakastavoitteita ja yhteiskuntavastuun toteutumista kuvaavia mittareita. Mittareiden tulisi edustaa ennalta määriteltyjä päätöksentekokriteereitä, joiden toivotaan lisäävän projektitoiminnan ennakoitavuutta ja suunnitelmallisuutta. Lisäksi mittareiden tulisi olla hyödyllisiä projektimahdollisuuksien arvioinnissa, projektien valinnassa ja projektien jälkiarvioinnissa. Projektien valinnassa ja priorisoinnissa päätöksenteon läpinäkyvyyttä pystytään edistämään monipuolisen tiedonhallinnan avulla.

Teoria korostaa, että valinnoissa tulee huomioida projektien väliset riippuvuudet synergioita ja yhteistyömahdollisuuksia laajemmin (esim. Archer & Ghasemzadeh, 1999; Bathallath ym., 2016; Killen, 2017). Eleniassa on paljon merkittäviä projekteja, jotka ovat riippuvaisia toistensa tuotoksista, samoista resursseista ja usein myös ulkoisista kumppaneista, minkä vuoksi riippuvuuksien ja rajoitteiden tunnistamista olisi empirian ja teorian perusteella hyvä kehittää sekä pääsalkun että tulevaisuudessa projektikokonaisuuksien johtamisen tasolla. Riippuvuuksien tunnistamista ja hallintaa voidaan edistää visuaalisilla tavoilla, kuten projektien visuaalisella riippuvuuskartalla, joka parantaa riippuvuuksien ymmärtämistä ja päätöksenteon laatua (Killen, 2017).

Archerin ja Ghasemzadehin (1999, 210) mukaan projektien valintavaihe sisältää projektien samanaikaisen vertailun, jonka perusteella projektit asetetaan paremmuusjärjestykseen esimerkiksi vertailu- tai pisteytysmenetelmien avulla. Priorisointi vaatii riippuvuuksien tunnistamista ja esimerkiksi resurssien ja budjetin vuoksi syntyvien rajoitteiden tunnistamista. Priorisointi on keskeinen osa päätösprosessia, sillä se ohjaa rahan ja resurssien allokointia, vuosisuunnittelua ja johtamiskäytäntöjä. Jatkokehittämisessä tulee huomioida haastateltavien toive siitä, että johto tekee projektien priorisointiin selkeät suuntaviivat ja menettelytavat, jotta projektiportfolion hallinnalle esitettyjä tavoitteita voitaisiin saavuttaa.

Haastatteluiden perusteella projektikokonaisuuksille allokoitavat budjetit ja resurssit halutaan jakaa koordinoitusti koko projektiportfolio huomioiden pääsalkun tasolla, minkä vuoksi Eleniassa voitaisiin hyödyntää Cooperin ym. (1997b) *Strategisen korimallin* periaatteita. Näin strategianmukaisuus ja prioriteetit tulisivat huomioiduiksi suunnitellusti, kuten projektiportfolion hallinnalta tulevaisuudessa odotetaan. Samalla voidaan varmistaa johdon osallistuminen, sillä haastateltavien mielestä projektikokonaisuudet eivät välttämättä pysty ratkomaan budjettien ja resurssien tuomia haasteitaan itse.

Empiriassa yhdeksi projektiportfolion hallinnan tavoitteeksi nousi tehokkuus, jonka arviointia varten päätösprosessin suorituskykyä tulisi mitata. Patanakulin (2015) mukaan tehokkuutta voidaan arvioida mittaamalla strategisia ja operatiivisia tavoitteita, kuten projektiportfolion strategianmukaisuutta, kykyä mukautua muutoksiin, portfolion projektien arvoa organisaatiolle, päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja suorituskyvyn ennustettavuutta. Lisäksi arvioinnissa tulisi huomioida sekä johdon että

projektityhteisön näkökulma, jotta se palvelisi molempia tahoja. Tehokkuuteen kuuluu myös kustannussäästöt, joita voidaan saada päällekkäistä työtä vähentämällä. Ylimmän johdon näkemyksen mukaan synergiaetujen tavoittelemisen ja mittaaminen voi olla todellisuudessa haastavaa, minkä vuoksi he näkevät projektiohjauksen koordinaation lähtökohtaiseksi riittäväksi synergiaetujen varmistamisen näkökulmasta.

5.1.3 Resurssienhallinta

Resurssienhallinta tunnistetaan Eleniassa keskeiseksi työkaluksi työntekijöiden hyvinvointia, työn tehokkuutta ja työn laatua parannettaessa, minkä vuoksi resurssienhallinnan kehittäminen suositellaan aloitettavan mahdollisimman pian. Toimivan resurssienhallinnan merkitys korostuu Turnerin ym. (2008) mukaan projektitoiminnassa, sillä sen dynaaminen luonne ja siihen liittyvät tulostavoitteet aiheuttavat työntekijöille paljon paineita erityisesti silloin, kun resurssienhallinta ja työntekijöiden hyvinvoinnin huomiointi ovat puutteellisia. Turnerin ym. mukaan työntekijöiden hyvinvointi paranee, kun resurssienhallinta on suunnitelmallista ja ennakoivaa, henkilön ei tarvitse osallistua useaan eri projektiin samanaikaisesti ja pienetkin projektit huomioidaan resurssienhallinnassa. Nämä asiat mainittiin myös haastatteluissa, joten niiden tavoittelu on perusteltua myös Eleniassa.

Suunnitelmallisuutta voidaan lisätä, kun resurssien allokointia tehdään eri aikahorisonteilla ja allokointi sovitetaan tavoitteisiin. Hendriks ym. (1999) esittävät viisi elementtiä, jotka olisivat heidän mukaansa tärkeä huomioida allokointaessa resursseja projekteille: pitkän aikavälin allokointi, keskipitkän aikavälin allokointi, lyhyen aikavälin allokointi, eri aikavälien tavoitteet ja niiden yhteensovittaminen sekä resurssisuunnitelman ja -toteuman välinen arviointi, jonka avulla resurssien allokointiprosessia pystytään kehittämään. Hendriksin ym. (1999, 185) ehdotusta mukaillen ja Eleniaan sovittaen taulukossa 12 esitetään resurssien allokointiprosessi kolmella eri ajanjaksolla, jota Elenia voi hyödyntää resurssienhallintansa kehittämisessä. Prosessissa tulee huomioida, että pitkän aikavälin ja lyhyen aikavälin resurssien allokoinnin tulee yhdistyä keskipitkän aikavälin allokoinnin avulla. Tällainen resurssien allokointiprosessi voisi parhaimmillaan auttaa saavuttamaan haastatteluissa nousseen tavoitteen, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan, minkä halutaan toimivan mahdollisimman hyvin. Lisäksi sen avulla pystytään vaikuttamaan mahdollisiin resurssirajoitteisiin paremmin, mikä on myös yksi Elenian tunnistetuista haasteista.

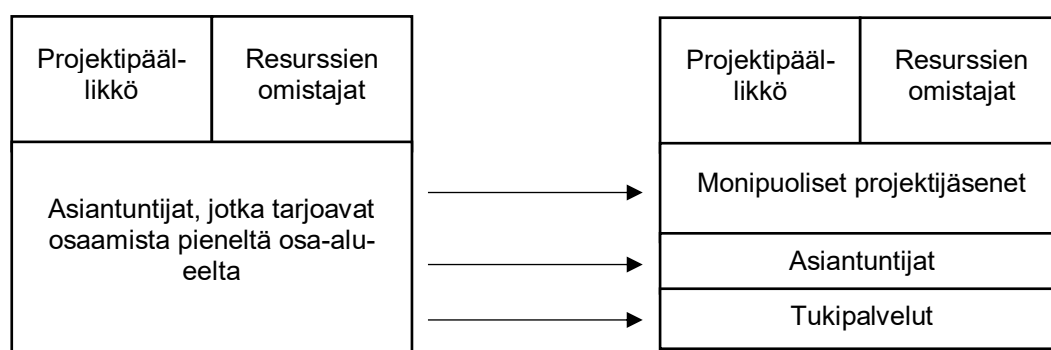
Taulukko 12 Resurssien allokointiprosessi eri aikahorisonteille

Resurs- sien al- lokointi- prosessi	Osallistujat	Tarkoitus	Output	Toistu- minen	Hori- sontti
Pitkä ai- kaväli	Johtoryhmä ja yksiköt	Tunnistetaan yri- tyksen tavoittei- den saavutta- miseksi tarvitta- vat osaamiset	Yksikkösuunnitelma esim. osaksi osaa- jastrategiaa	Vuosit- tain	5 vuotta
Keski- pitkä ai- kaväli	<ul style="list-style-type: none"> • Projektikokonai- suudet, projekti- päällikkö ja tiimit suunnittelevat. • Salkun johto- ryhmä vahvistaa kokonaisuuksien osalta ja tekee tar- vittaessa muutok- sia • PMO tukee suun- nittelua 	Karkean tason suunnitelma ka- pasiteetin käy- töstä projektiport- foliossa	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolion tarkis- tus, mitkä projek- tit täytyy toteuttaa • Päätöksenteko- säännöt tiimien vetäjille • Projektien maili- pylväiden vaiku- tuksien analy- sointi • Hyväksytään kar- kea allokointi in- puttina lyhyen ai- kavälin resurssien allokointia varten 	Kvar- taaleit- tain	1 vuosi
Lyhyt ai- kaväli	Projektipäälliköt ja resurssit itse	Operatiivinen tarkka suunnittelu	Tehtävien jako henki- löille, joka pohjautuu aikaisemmin tehtyyn karkeaan jaotteluun	Joka toinen viikko	(+/-) 6 viikkoa

Käytännössä resurssien allokointi keskipitkällä aikavälillä voisi mennä tulevaisuudessa niin, projektin suunnitteluvaiheessa resurssitarve arvioitaisiin karkealla tasolla joko osaamisalueittain tai henkilöit-
täin. Tämän jälkeen tarkasteltaisiin henkilöresurssien kuormittumista resurssienhallintatyökalulla,
jota haastattelijat toivovat Eleniaan. Kuormittumisessa tulisi huomioida myös muun työn tuoma kuor-
mitus sekä tehdä mahdollisesti prosentuaalista tai tuntimääräistä jakoa sen suhteen, kuinka paljon
työntekijän aikaa voidaan jakaa prosesseille, projekteille ja muihin operatiivisiin tehtäviin. Tällainen
projektien rajat ylittävä resurssienhallinta tukee haastateltavien, mutta myös Jonaksen (2010, 821–
822) näkemystä siitä, että resurssienhallinta on projektiportfolion hallintaa laajempaa toimintaa, joka
edellyttää yhteistyötä organisaation muun toiminnan kanssa. Lopuksi sovittaisiin yhdessä resurssin
ja hänen esiesimiehensä kanssa siitä, kuinka paljon resurssi käyttää työaikaansa projektiin tietyllä
aikavälillä, minkä seurauksena projektin aikataulua pystyttäisiin mukauttamaan. Haastatteluissa pro-
jektipäälliköt mainitsivat, että kvartaalitaso suunnittelun tulisi olla tässä vaiheessa riittävän tarkka
aikajakso, sillä tällöin suunnitelma kestää jonkin verran myös muutoksia ja viivästyksiä.

Eleniassa osa osaamisesta on keskittynyt vain yhdelle tai muutamille henkilöille, joita tarvitaan sen vuoksi useissa eri projekteissa. Hendriksin ym. (1999) mukaan tehokkuuden ylläpitämiseksi projekteihin osallistuvien henkilöresurssien roolit voidaan jakaa projektinäkökulmasta kolmeen eri luokkaan (kuvio 7), joiden allokoinnin menettelytavat ovat erilaiset. Eleniassa henkilöresurssien luokitte-
lua voitaisiin harkita, koska sillä voisi olla myönteisiä vaikutuksia resurssien allokointiin ja projektin-
hallintaan. Samalla se toisi myös joustavuuden ja pysyvyyden ominaisuuksia, joita yksi haastateltava
mainitsi toivovansa resurssienhallintaan.

- Monipuoliset projektijäsenet (engl. *all-round project members*) muodostavat projektin ydinjoukon ja heillä on paljon yleistä tietoa projektista ja pystyvät työskentelemään joustavasti, mikä edistää tehokkuutta ja organisointia. Projektijäsenet allokoidaan parhaimmillaan vain yhdelle projektille. Monipuoliset projektijäsenet allokoidaan keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä.
- Asiantuntijaresursseja (engl. *experts*) tarvitaan paljon moniin eri projekteihin, mutta tarpeiden ajankohtaa voi olla hyvinkin vaikea ennustaa. Tämän vuoksi heitä ei saisi allokoida vain yhdelle projektille vaan heidän tulisi olla kaikkien käytettävissä tukena ja tiedonlähteenä. Hendriks ym. (1999) ehdottavat, että asiantuntijaresurssit allokoidaisiin pitkälle aikavälille, mutta ei keskipitkälle aikavälille. Asiantuntijaresurssit suunnittelisivat ajankäyttönsä lyhyelle aikavälille itse tai tarvittaessa yhdessä esimiehensä kanssa.
- Palvelutyöntekijät (engl. *service employees*) tekevät töitä, jotka hoituvat rutiininomaisesti ja joiden laatu ei ole riippuvaista sitä suorittavasta henkilöstä. Työt ovat usein sellaisia, joita jokaisen projektin tulee suorittaa. Työt voidaan suunnitella ilman, että sitä varataan tekemään joku tietty henkilö, minkä vuoksi kompleksisuus suunnittelussa vähenee. Palvelutyöntekijöitä on esimerkiksi Elenian tukifunktioissa.



Kuvio 7 Resurssien omistajuusprofiili (mukaillen Hendriks ym., 1999, 187)

Haastatteluissa tunnistettiin, että resurssit ovat budjetin lisäksi merkittävin huomioon otettava asia projektien priorisointi- ja valintaprosesseissa, koska niiden nähdään antavan toiminnalle tietynlaiset reunaehdot. Myös resurssienhallinnan halutaan olevan strategianmukaista, minkä vuoksi projektiresurssien hallinnan tulisi sisältyä organisaation osajastrategiaan ja strategisten prioriteettien tulisi

ohjata jokaisen työntekijän ja tiimin työn suunnittelua ja tavoitteiden asettamista. Osa haastateltavista nosti esille, että resurssienhallintakäytäntöihin tulisi vaikuttaa nimenomaan projektin prioriteetti eikä kompleksisuusluokitus. Strategianmukaisuuden lisäksi huomiota tulisi kiinnittää myös työn sisältöön, jotta ajankäyttö olisi järkevää ja välttyttäisiin turhalta kiireeltä.

5.1.4 Viestintä ja tiedonhallinta

Päätöksenteko edellyttää laadukasta tiedonhallintaa ja vuorovaikutusta, joten tiedon saatavuudella, ajankohtaisuudella ja pätevyydellä on merkittävä vaikutus päätöksenteossa ja strategian toteuttamisessa (Dietrich & Lehtonen, 2005). Hyvä vuorovaikutus ja tiedonhallinta ovat olennainen osa myös projektiportfolion hallinnassa, minkä vuoksi Cooper ym. (2001, 366) kutsuvat sitä myös tehokkaaksi vuorovaikutustyökaluksi, joka mahdollistaa läpinäkyvän tiedonkulun sekä eri osastojen että eri hierarkiatasojen välillä. Tämän vuoksi organisaatiossa tulisi miettiä, miten viestinnällä ja tiedonhallinnalla pystytään huomioimaan strategisen ja operatiivisen johtamisen tarpeet niin johdon kuin projektienkin näkökulmasta. Elenian viestinnän ja tiedonhallinnan tulisi kattaa ainakin portfolion johdon ja projektin välinen, portfolion ja yritysjohdon välinen, koko organisaation kattava sekä projektin ja kumppanien sekä sidosryhmien välinen tiedonvaihto ja viestintä. Nämä eri tasot voitaisiin huomioida ainakin viestintä- ja tiedonvaihtokanavien valinnassa, tieto- ja viestinnällisessä sisällössä ja esitystavassa sekä vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisessa.

Haastateltavat kokevat, että tiedonhallinnan tulee olla avointa organisaatiolle, jotta kehittämistoiminta olisi läpinäkyvää: tietoa tulisi jakaa säännöllisesti ja kaikilla tulisi olla myös mahdollisuus hankkia omatoimisesti lisätietoa projekteista ja projektiportfoliosta, jolloin voidaan edistää läpinäkyvyyttä projektien, projektiportfolion ja organisaation välillä. Haastatteluissa ilmi tulleiden toiveiden perusteella organisaatiolle voisi jakaa tietoa ainakin seuraavista asioista:

- projektikokonaisuudet ja niiden strategiset tavoitteet
- projektikokonaisuuksien tiekartat ja vuosisuunnitelmat: toteuma, nykyiset ja tulevat projektit, aikataulu ja resurssit
- projektien valintaprosessit ja valintakriteeristö
- perustelut tehdyille valinnoille ja toisaalta miksi ei päädytty johonkin muuhun vaihtoehtoon
- ideaprosessi ja vastuuhenkilöt, joille ideoita ja kehitysehdotuksia voi antaa eteenpäin.

Viestintä ja tiedonhallinta ovat jo nyt hyvällä tasolla, joten niiden kehittäminen projektiportfolion hallinnassa ei ole tällä hetkellä kriittisin kohde. Tärkeää on, että viestintä säilytetään kevyenä. Viestinnän sisältöä tulee kehittää myös jatkossa, mutta se edellyttää kehitystä ensin muilla projektiportfolion hallinnan osa-alueilla.

5.2 Tuki ohjausmenetelmälle

Projektiportfolion hallinta edellyttää tukea organisaatiolta. Seuraavaksi tarkastellaan johdon ja projektitoimiston rooleja projektiportfolion hallinnassa, osaamista ja ohjelmistojen mahdollisuuksien hyödyntämistä päätöksenteon tukena.

5.2.1 Johdon rooli projektiportfolion hallinnassa

Projektiportfolion hallinnan onnistumiseksi roolien ja vastuiden selkeys on tärkeää, sillä projektiportfolion hallinnan roolien selkeys vaikuttaa sidosryhmien sitoutumisen tasoon ja siten projektiportfolion hallinnan menestymiseen (Beringer ym., 2013). Monet haastateltavat mainitsivat, että roolien jakaminen olisi hyvä tehdä nykyisiä vastuita silmällä pitäen, mikä viittaa tahtoon integroida projektiportfolion hallinta organisaation muuhun toimintaan. Myös projektipäälliköiden näkökulmasta on tärkeää, että oikeat vastuuhenkilöt löytyvät vaivattomasti, minkä vuoksi projektiportfolion hallinnan rakenteen, yhteydet muuhun organisaatioon sekä vastuut ja tehtävät on oltava helposti selvitetävissä. Seuraavaksi esitetään teoriassa ja empiriassa nousseita näkemyksiä siitä, kuinka ylimmän johdon, keski-johdon ja projektiportfolion johdon tehtävät voisivat jakautua projektiportfolion hallinnassa.

Elenian ylimmän johdon mukaan heidän nykyisiä projektiportfolion hallinnan tehtäviä tulisi siirtää keskijohdolle. Tulevissa vastuujaossa voidaan hyödyntää esimerkiksi Jonasin (2010) nostamia näkemyksiä, joiden mukaan ylin johdon tehtävänä olisi päättää yleisesti projektiportfolion hallinnan prosesseista ja standardeista ja projektien arviointi-, priorisointi- ja valintamenetelmistä. Lisäksi he voisivat osallistua roolien ja vastuiden jakamiseen, hyväksyä tavoiteprojektiportfolion strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna, auttaa konfliktien ratkaisemisessa resurssien uudelleenallokoinnin ja projektien uudelleenpriorisoinnin avulla sekä tukea projektiportfolion hallintaa. Sen sijaan projektiportfolion hallinnan varsinainen toiminta voitaisiin antaa keskijohdon tai erillisen projektiportfolion johdon vastuulle. (Jonas, 2010, 821–826.) Lisäksi haastatteluissa osa keskijohdosta toivoi, että strategisesti merkittävien ja paljon riskejä sisältävien projektien olisi mahdollista saada tukea myös ylimmältä johdolta, jotta niiden onnistuminen pystyttäisiin varmistamaan paremmin.

Empirian ja teorian perusteella keskijohdolla on tärkeä rooli Elenian projektiportfolion hallinnassa. Sen vastuiden suunnittelussa voidaan hyödyntää tutkimuksissa tehtyjä havaintoja, joiden mukaan keskijohdolla on tehtäviä sekä ennen projekteja että niiden aikana. Esimerkiksi Blomquist ja Müller (2006) tunnistavat, että ennen projektien toteuttamista keskijohto osallistuu usein liiketoimintasuunnitteluun, projektien valintaan ja resurssien allokointiin, kun taas projektien toteutusvaiheessa keskijohto voi arvioida projekteja, osallistua ohjausryhmiin, suorittaa hallinnollisia tehtäviä, tukea

projektipäälliköitä ja parantaa organisatorisia prosesseja, joiden avulla voidaan pyrkiä varmistamaan projektiportfolion tehokkuus ja vaikuttavuus organisaatiossa. Keskijohdolla on olennainen rooli myös resurssienhallinnassa, sillä he ovat tyypillisesti alaisia, joiden työajan käytöstä heillä on vastuu. Haastatteluissa keskijohto piti selkeänä, että he osallistuvat resurssien allokointiprosessiin. Myös Beringerin ym. (2013, 842) mukaan keskijohdon rooli korostuu resurssienhallintaprosessissa.

Empirian ja teorian perusteella tässä jatkokehityssuunnitelmassa suositellaan harkitsemaan kahden eri vaihtoehdon välillä salkun johtoryhmän tehtävien osalta. Ensimmäisenä vaihtoehtona tulisi harkita erillisen projektiportfolion johdon perustamista salkun johtoryhmän tehtäviä varten, minkä vuoksi sen mahdollisia tehtäviä on perusteltua käsitellä. Rooli on kuitenkin mietittävä siten, että se ei lisää turhaa byrokratiaa, mutta tuo lisäarvoa projektiportfolion hallinnan erikoisosaamisellaan ja projektiportfolion kokonaisvaltaisella ymmärryksellään. Jonasin (2010) mukaan projektiportfolion johdon tehtäviin tyypillisesti kuuluu projektiliiketoimintaan liittyvä suunnittelu ja valvonta sekä projektiportfolion hallinnan käytäntöjen toteuttaminen. Beringerin ym. (2013, 834) mukaan projektiportfolion johdon merkitys korostuu tyypillisesti projektiportfolion ohjausvaiheessa. Tehtävät vaihtelevat kuitenkin kontekstin mukaan, minkä vuoksi ne voivat vaihdella puhtaasta hallinnollisista aktiiviseen organisaation tulevaisuuteen vaikuttamiseen (Blomquist & Müller, 2006).

Tavoitetasolla projektiportfolion hallintaa ei voida toteuttaa yksin vaan sen tulee olla vuorovaikutuksessa projekteihin, organisaatioon ja kumppaneihin. Tämän vuoksi projektiportfolion hallinta luo tavoitetasolla erilaisia vaatimuksia, joita se edellyttää projekteilta, organisaatiolta ja sidosryhmiltä. Taulukkoon 13 on listattu asioita, joita Eleniassa on huomioitava, jotta projektiportfolion hallintaa voidaan toteuttaa tavoitetason mukaisesti.

Taulukko 13 Projektiportfolion hallinnan vaatimukset projekteilta, organisaatiolta ja sidosryhmiltä tavoitetasolla

Vaatimukset projekteilta	Vaatimukset organisaatiolta	Vaatimukset sidosryhmiltä
<ul style="list-style-type: none"> Selkeät ja konkreettiset tavoitteet, jotka voidaan asettaa mitattavaan muotoon Riittävä suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> Projektin rajaaminen Projektin ositus ja tehtävät Budjetti Resurssit (keskipitkä ja lyhyt aikaväli) Aikataulu Riskien tunnistaminen ja hallinta Mahdollisesti myös riippuvuuksien ja rajoitteiden tunnistamista 	<ul style="list-style-type: none"> Kontekstin tunnistaminen, tavoitteiden asettaminen ja strategian muodostaminen <ul style="list-style-type: none"> ➔ Projektiportfoliostrategia ➔ Strategiset prioriteetit ➔ Projektiportfolion hallinnan rajoitteiden tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen Selkeä organisaatorakenne ja tehtäväkuvaukset Organisaation osaamis- ja resurssisuunnittelu pitkällä ja keskipitkällä aikavälillä Johdon osallistuminen ja tuki projektiportfolion hallintaan 	<ul style="list-style-type: none"> Aktiivisuus ja motivaatio kehittää Omien tavoitteiden määrittely ja viestintä Vuorovaikutus ja merkityksellisten tietojen jakaminen yhteistyötä varten Yhteistyön sisällöstä sopiminen (mitä, missä, milloin, ketkä) <ul style="list-style-type: none"> ➔ Kumppanuuden taso (strateginen, taktinen vai operatiivinen)

<ul style="list-style-type: none"> ○ Viestinnän tarpeen arviointi ja suunnittelu sidosryhmät huomioiden • Ajantasaiset tiedot projekti-salkussa / raportointi • Mitattuun muotoon muutettua tietoa <ul style="list-style-type: none"> ○ Projektien suoriutumisen mittaaminen, kuten aikataulu, hyötytavoitteet ○ Työmäärätoteumat (kustannusten, aikataulun ja työmäärien uudelleenarvioinnin edistämiseksi) • Projektipäällikön ja projekti-ryhmän sitoutuminen projektiin ja yhteisiin työtapoihin 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Projektijohtamismallin puolesta puhuminen organisaatiolle ja sitoutumisen osoittaminen ○ Projektiportfolion hallinnan toimintamallin hyväksyminen ja vastuiden jakaminen ○ Ymmärrys kokonaisuudesta, esim. operatiivisen työn ja projektityön yhteensovittaminen, ns. ”kaksikätkä”-johtaminen ○ Tiekarttojen ja vuosisuunnitelmien hyväksyminen ○ Katselmukset ○ Ristiriitojen ratkaiseminen (ainakin budjetti ja resurssit) • Aktiivinen kumppaniyhteistyö, jonka avulla mahdollistetaan kumppaneiden osallistaminen projekteihin 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen ja resurssit
---	--	--

5.2.2 Projektitoimiston rooli projektiportfolion hallinnassa

Tähän mennessä Elenian projektitoimiston tehtäviin on kuulunut projektijohtamismallin kehittäminen ja implementointi, projektipäällikkö- ja omistajaperehdytyksien pitäminen, projektien tukeminen, projektiportfolion hallinnan koordinointi ja tukeminen sekä raportointi. Tehtävien painopiste, vastuualueet ja vastuulliset tahot tulisi kuitenkin harkita uudelleen projektijohtamisen tarpeisiin peilaten, kun toimintamalli on riittävän kehittynyt ja vakiintunut osaksi muuta Elenian toimintaa. Projektitoimiston rooli on hyvin aikasidonnainen ja elinkaari tyypillisesti lyhyt (Aubry ym., 2010), koska se on luotu tiettyyn tarpeeseen, jonka täytyminen vähentää projektitoimiston tuomaa lisäarvoa (Pellegrini & Gargna, 2009). Tämän vuoksi projektitoimiston tarkoitus ja tehtävät on arvioitava säännöllisesti, jotta ne vastaisivat tarpeisiin myös jatkossa.

Projektitoimiston arvioinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi Szalayn ym. (2017) viitekehystä, jonka mukaan arvioinnissa tulisi huomioida projektitoimiston konteksti, suoritukset, ominaisuudet, palvelut, prosessit ja maturiteetti. Näiden avulla voidaan esimerkiksi pohtia, millaiset kontekstuaaliset asiat vaikuttavat projektitoimiston muodostumiseen, miten projektitoimiston tulisi sijoittua organisaatioon, millaisia tehtäviä sen vastuulle tulisi antaa ja miten sen toimintaa voitaisiin kehittää. Projektitoimiston arviointia voidaan tehdä useasta eri näkökulmasta, jotta sen sidosryhmien tarpeet tulevat huomioituksi.

Arvioinnin perusteella projektitoimistolle voidaan asettaa erilaisia tehtäviä, jotka liittyvät usein projektien seurantaan ja kontrollointiin, johdon raportointiin, osaamisen ja käytäntöjen kehittämiseen sekä johtamisen tukemiseen niin projektien, projektiportfolion hallinnan kuin strategisen johtamisen osalta (Hobbs & Aubry, 2007, 81–84). Myös haastatteluissa projektitoimistolle ehdotettiin tämänkaltaisia tehtäviä, minkä lisäksi ehdotettiin, että tulevaisuudessa projektitoimisto voisi fasilitoida ideaprosessia ja tehdä yhteistyötä muiden organisaatioiden projektitoimistojen kanssa. Haastatteluiden perusteella Elenian tavoitteena on, että projektiportfolion hallinta on strategianmukaista, auttaa hallitsemaan liiketoimintariskejä, edistää kehittämistoiminnan läpinäkyvyyttä, mahdollistaa projektien onnistumisen ja sen toiminta on tarkoituksenmukaista, tehokasta ja ketterää. Tavoitteet kannattaa huomioida myös projektitoimiston tarkoitusta ja tehtäviä määriteltäessä, sillä niiden edistäminen on hyvinkin mahdollista projektitoimiston avulla.

5.2.3 Osaaminen

Osaamisen tunnistaminen ja lisääminen

Haastatteluissa nousi esille, että projektiosaajia tarvitaan lisää. Nähdään, että esimiesten tulisi antaa rohkeasti vastuuta useammille alaisilleen. Erilliselle projektiurapolulle ei nähty tarvetta, vaan projektiin osallistumisesta kertyvät kokemukset, tarpeenmukaiset koulutukset ja palautekeskustelut koetaan laajalti riittäväksi. Vastausten perusteella osaamistarpeita tulisi oppia tunnistamaan paremmin myös pitkällä aikavälillä osana resurssien allokointiprosessia. Tällä voisi olla myönteisiä vaikutuksia rekrytointien kehittämiseen ja koulutusten ennakointiin.

Haastatteluiden perusteella osaamisen tunnistaminen olisi tehtävä tiekarttojen ja vuosisuunnitelmien yhteydessä, mitä varten erityisesti ylin johto toivoi kompetenssiportfoliota. Elenian henkilöstöhallinnan työkaluun voitaisiin periaatteessa lisätä työntekijöiden henkilökohtaisia osaamisia, mutta henkilöstöhallinnon mielestä sen päivittäminen tulisi tällöin olla työntekijöiden vastuulla. Haasteena on, miten työntekijöitä voitaisiin motivoida osaamistietojensa päivittämiseen. Todellisuudessa osaamisportfoliosta voisi olla organisaatiolle hyötyä lähinnä silloin, kun liiketoiminnat tarvitsevat toisiltaan resursseja, jolloin resursseja ei välttämättä tunneta riittävästi. Muuten osaamisportfoliolle ei nähdä suurta tarvetta ainakaan henkilöstöhallinnossa, sillä kumpikin liiketoiminta tuntee omat resurssinsa riittävän hyvin. Kyvykkyyssportfoliota harkittiin jo vuonna 2013, mutta se koettiin liian raskaaksi Elenian kokoon nähden, eikä siitä saatuja tietoja osattu myöskään hyödyntää toiminnassa riittävästi. Suositeltavaa onkin, että jos Elenia haluaa harkita osaamisportfolion käyttöönottoa, kannattaisi sen ensiksi huomioida kyseisen kokeilun kokemukset.

Haastatteluiden perusteella kokemustiedon avulla oppiminen ja toiminnan kehittäminen nähdään tärkeänä. Tämän vuoksi huomiota tulee kiinnittää projektien jälkiarviointiin ja tietojärjestelmien rakentamiseen niin, että kokemustieto on helposti saatavilla ja merkitykselliset tiedot ovat helposti löydettävissä. Myös Petrović (2011, 30) tunnistaa kokemustiedon hyväksi avuksi projektien arvioinnissa. Haastatteluiden perusteella kokemustietoa voitaisiin hyödyntää projektien suunnittelussa, mutta huonot kokemukset eivät saisi johtaa uusien ideoiden suoraan torjumiseen. Kokemustietoa tulisi jakaa monipuolisesti viestinnän keinoin.

Palkitseminen

Haastatteluiden perusteella portfolion suorituskyky tulisi sitoa osaksi työntekijöiden henkilökohtaista arviointia, jolla uskotaan olevan selkeä vaikutus sitoutumiseen, työn tavoitteellisuuteen ja tuloksien mittaamiseen. Elenia voisi kehittää tuloskorttiansa tavoitteellisia mittareita niin, että ne huomioisivat projektin todellisia vaikutuksia sen sijaan, että arvioitaisiin vain projektille etukäteen asetettujen kriteerien täyttymistä. Mahdollisuuksina nähdään hyötyjen kriittinen arviointi ja kyky keskeyttää ylimääräiset projektit nykyistä paremmin. Onnistumisen kriteereinä voitaisiin soveltaa Shenharin ja Dvirin (2007, 26–27) esittämiä kriteereitä, jotka ovat:

- projektin tehokkuus (esim. aikataulu- ja budjettitavoitteet)
- vaikutukset asiakkaisiin (asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja hyödyt asiakkaille)
- vaikutukset projektiryhmään (henkilökohtainen kasvu ja ryhmän jäsenten tyytyväisyys)
- vaikutukset liiketoimintaan (kannattavuus, kassavirta, kasvu ja kehitys)
- tulevaisuuteen varautuminen (uudet teknologiat ja uusien markkinoiden löytäminen).

Nämä asiat voitaisiin eritellä tuloskortilla, ja kunkin osa-alueen tulos vietäisiin tuloskortille aina sitä mukaan, kun tulos on mitattavissa. Tällä tavoin voidaan myös varmistaa, että tuloskortille vietävä tieto ja suorituksen perusteella mahdollisesti muodostuva bonus ovat oikeudenmukaiset kummankin osapuolen näkökulmasta, koska ne vastaisivat paremmin projektin avulla saavutettuja hyötytavoitteita. Elenia voisi selvittää myös muiden palkitsemiskäytäntöjen, kuten rahallisten palkkioiden tai kollektiiviseen tulokseen perustuvien palkkioiden, käytettävyyttä Elenian kontekstissa.

Kumppanien hyödyntäminen

Henkilöstöresurssien jatkuvan ylikuormituksen vuoksi Elenian kannattaa selvittää mahdollisuuksia strategisten kumppanuuksien muodostamiseen, jolloin projekteihin olisi tarvittaessa ja joustavammin saatavilla lisää työvoimaa ja osaamista. Elenian kannattaisi myös harkita, miten kumppanien tarjoamat mahdollisuudet osaamisen tarjonnassa voitaisiin paremmin huomioida ja hyödyntää. Yhteistyön

syventäminen ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen voisivat lisätä myös kumppaneiden sitoutumista, mikä todennäköisesti vähentäisi kumppaniyhteistyön riskejä.

Kumppaniyhteistyössä ongelmia voi syntyä, jos osapuolten strategiat, projektiportfolion ja projektien hallintamenetelmät ja kyvykkyydet tai päätöksentekoa varten tarvittavat tiedot ovat hyvin erilaiset. Sopimusten vuoksi projektien keskeyttäminen voi olla vaikeaa, minkä on todettu lisänneen haasteita myös Eleniassa. Lisäksi, jos alihankitut projektit jätetään oman projektiportfolion ulkopuolelle, oman projektiportfolion hallinta voi menettää merkityksensä. Tämän vuoksi onkin perusteltua, että kumppaniyhteistyön riskit tunnistetaan ja huomioidaan projektiportfolion hallinnan käytäntöjä, päätöksentekoa, ohjausta, IT-järjestelmiä, projektitukea ja projektisalkun organisointia kehitettäessä.

5.2.4 Ohjelmistot

Elenia kerää tiedot projekteista tällä hetkellä projektisalkkutyökaluun, mistä on mahdollista koota erilaisia raportteja. Salkkutyökaluja on tarjolla kuitenkin useita erilaisia, minkä vuoksi nykyisen työkalun soveltuvuutta Elenian tarpeisiin tulisi arvioida kriittisesti. Elenian nykyinen projektisalkkutyökalu soveltuu projektiviestintään ja auttaa jossain määrin oikeiden projektien valitsemisessa, mutta projektinhallintaan sitä ei ole tarkoitettu. Viestinnän ja tiedonjaon näkökulmista työkalulla on myös selkeitä rajoitteita, vaikka projektitoiminnan läpinäkyvyys työkalun kautta onkin parantunut. Työkalua ei ole tarkoitettu projektinhallintaan.

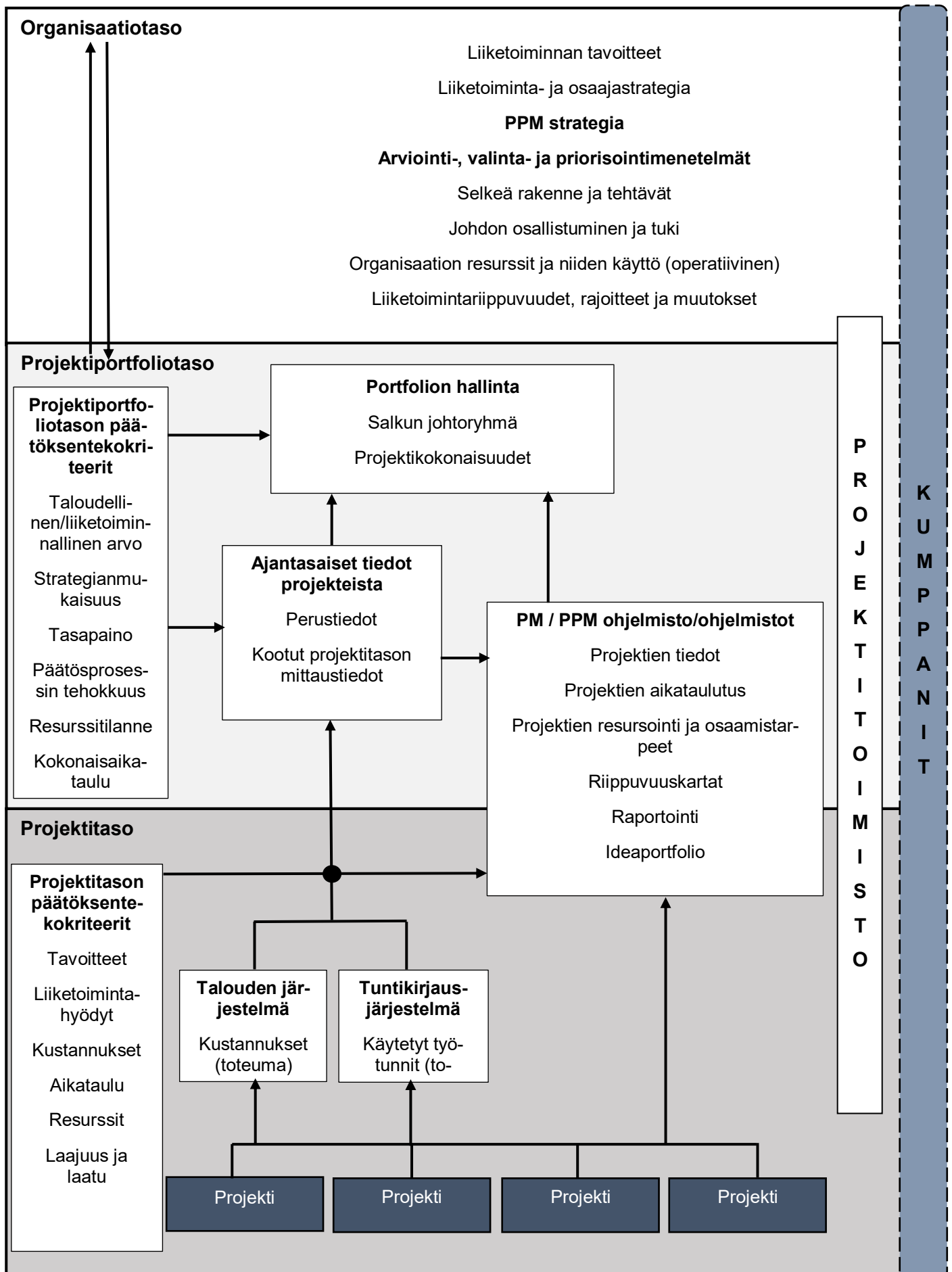
Haastatteluissa esitettyjen tavoitteiden ja ratkaisuehdotusten perusteella Elenia voisi harkita yhden tai useamman ohjelmiston hankkimista, joiden avulla saataisiin lisää Elenialle olennaisia työkaluja niin projektin kuin projektiportfolionkin hallintaan. Haastatteluissa ilmenneiden projektiportfolion hallinnan tavoitteiden ja ratkaisuehdotusten perusteella ohjelmisto tai ohjelmistot voisivat sisältää esimerkiksi seuraavia ominaisuuksia:

- 1) Projektin- ja projektiportfolion hallinnan tukeminen ja ohjaaminen. Ohjelmisto voisi sisältää arviointi- ja priorisointityökaluja, suunnittelu- ja seurantatyökaluja, mittareita ja jälkiarviointityökaluja. Esimerkiksi projektinhallinta voitaisiin parhaimmillaan toteuttaa yhdessä paikassa, jolloin projektityöskentely olisi tehokasta ja motivoivaa ja tiedon siirtämisen tarpeet vähenisivät. Samalla saataisiin myös kaikki tarvittavat tiedot ajantasaisesti yhdestä paikasta projektiportfolion hallintaa varten.
- 2) Projektien välisten riippuvuuksien visuaalinen esittäminen auttaisi projektiportfolion hallintaa helpottamalla kokonaiskuvan saamista, mikä nopeuttaisi päätöksentekoa ja parantaisi sen laatua. Lisäksi riippuvuuksien tunnistaminen auttaisi tiekarttojen ja vuosisuunnitelmien muodostamisessa.

- 3) Ohjelmisto tukisi myös resurssienhallintaa sisältäen tietoja organisaation ja kumppaneiden resursseista ja niiden käytöstä. Tämä auttaisi tunnistamaan mahdolliset resurssirajoitteet, mikä on tärkeä tieto esimerkiksi projektin suunnittelussa ja projektien valinnassa. Mahdollinen kompetenssinäkymä auttaisi lisäksi koulutuksien ja rekrytointien ennakoinnissa ja yhteistyökumppanien valinnassa.
- 4) Työkalut ideointiin ja ideoiden arviointiin.
- 5) Projektiviestinnän ja raportoinnin mahdollistaminen.
- 6) Sidosryhmäyhteistyön mahdollistaminen (mukautettu näkymä).
- 7) Tarvittavat tiedot organisaatiosta, kuten liiketoiminnan tavoitteet, strategia, organisaation resurssit, projektien riippuvuudet liiketoimintoihin, rajoitteet ja muutokset.

Toimivilla järjestelmillä on merkittävä vaikutus työn laatuun ja tehokkuuteen, mutta myös työnteon mielekkyyteen. Edellä mainittuja ominaisuuksia sisältävät ohjelmisto tai ohjelmistot voisivat edistää myös kaikkia haastatteluissa esiin nousseita projektiportfolion hallinnan tavoitteita. Ennen ohjelmiston valintaa tulee tarkkaan arvioida, halutaanko sen palvelevan ensisijaisesti projektiportfolion hallintaa, projektinhallintaa vai kenties molempia, ja missä mittakaavassa. On määritettävä, mitkä mahdollisuudet halutaan ja pystytään ottamaan käyttöön.

Seuraavaksi esitetään kuvio 8, joka selventää ohjelmistojen käyttöä ja tiedonhallintaa projekti-, projektiportfolio- ja organisaatiotasolla Elenian tavoitetasolla. Ehdotuksessa projektitasolla projektit syöttävät tietoja eri järjestelmiin: talouden järjestelmään, tuntikirjausjärjestelmään sekä projekti- ja projektiportfolion hallinnan järjestelmään. Näiden järjestelmien avulla voidaan kerätä projekteista ja projektiportfoliosta tietoja, joita voidaan hyödyntää päätöksenteossa niin projekti- kuin projektiportfoliotasolla. Tavoitetasolla organisaatio- ja projektiportfoliotaso ovat monelta osin vuorovaikutuksessa toisiinsa tiedonhallinnan avulla. Tietoa voidaan viedä projekti- ja projektiportfolion hallintaa varten hankittavaan järjestelmään, mutta pääsääntöisesti se liikkuu ihmisten avulla tai organisaation sisäisellä viestinnällä. Kuviossa esitetään myös projektitoimisto ja kumppanit, jotka tukevat eri tasojen toimintaa tarpeiden mukaan. Projektitoimisto pystyy näkemään järjestelmien kautta saatavat tiedot, kun taas kumppaneille voidaan miettiä mukautettua näkymää.



Kuvio 8 Projektiportfolion hallinta tavoitetasolla tiedonhallinnan näkökulmasta

5.3 Jatkokehityssuunnitelman toteuttamisen vaiheet

Tiekartta sopii osaksi Elenian projektiportfolion hallinnan jatkokehityssuunnitelmaa, sillä tiekartat ovat sekä tulevaisuuden ennusteita että tulevaisuuden suunnitelmia, joita voidaan käyttää kehitystrategian toteuttamisessa (Kappel, 2001). Jatkokehityssuunnitelmassa käsitellään useita erilaisia osa-alueita, joiden kehittämisessä halutaan huomioida sekä sisällölliset että ajalliset riippuvuudet, mikä on myös yksi tiekartan eduista (Groenveld, 1997). Jatkokehityssuunnitelma on monivuotinen prosessi, jossa on huomioitava osa-alueiden välisiä riippuvuussuhteita. Tiekartan odotetaan auttavan toiminnan koordinoinnissa ja päätöksenteon ajoittamisessa (Kappel, 2001). Albrightin ja Kappelin (2003, 31) mukaan tiekartat muun muassa helpottavat pitkän aikavälin suunnittelua, parantavat vuorovaikutusta, selkeyttävät suunnitelmien omistajuuksia, auttavat priorisoinnissa ja edistävät moniulotteisten prosessien suunnittelua. Nämä ovat myös tämän jatkokehityssuunnitelman tavoitteita. Seuraavaksi esitetään kehittämisen vaiheet, joiden muodostamisessa on hyödynnetty tässä tutkimuksessa käsiteltyä teoriaa. Vaiheiden kirjallisen kuvauksen jälkeen tiekartta esitetään visuaalisessa muodossa, jossa näkyy myös kehittämisen aikataulu.

1. Strategian muodostaminen, projektiportfolion hallinnan tavoitteiden asettaminen ja projektiportfolion sisällön rajaaminen

Projektiportfolion hallinnan prosessi yhdistyy strategiseen suunnitteluun, minkä vuoksi organisaatiolle on määriteltävä tavoitteet ja strategia, jotka toimivat myös projektiportfolion hallinnan toiminnan edellytyksinä ja reunaehtoina (Dye & Pennypacker, 1999). Strategia antaa lähtökohdat myös projektiportfolion hallinnan tavoitteiden asettamiselle ja resurssienhallinnalle, joiden muodostamista ennen projektien valintaprosessia ei voida toteuttaa riittävän hyvin (Archer & Ghasemzadeh, 1999, 208). Myös Martinsuon ym. (2003, 146–147) mukaan kehitystyö tulisi aloittaa selkeästä strategian muodostamisesta ja projektiportfolion rajaamisesta, kun projektiportfolion hallintaa kehitetään nopeasti. Tutkimukset ovat hyvin linjassa myös haastateltavien kanssa, sillä kaikkien mielestä projektiportfolion avulla halutaan saavuttaa organisaation strategiaa ja visiota tukevia tavoitteita, mikä tulee huomioida myös projektiportfolion hallinnan organisoinnissa.

Elenia on muodostanut itselleen uuden strategian, joka astuu voimaan tammikuussa 2020. Teoreettisen tarkastelun perusteella projektiportfolion tavoitteiden asettaminen olisikin seuraava askel, minkä jälkeen projektiportfolio tulisi rajata. Rajauksessa johdon tulisi päättää strategiset painopistealueet ja arvioida nykyinen projektiportfolio näihin painopistealueisiin peilaten. Projektiportfolioon jäävien ja uusien suunniteltujen projektien kohdalla tulisi selvittää, miten niiden toteutus sovitetaan tavoite-, henkilö- ja aikatauluriippuvuudet huomioiden. Projektien valinnassa voidaan hyödyntää

esimerkiksi Cooperin ym. (1997b) strategista korimallia, jonka avulla strategia ja budjetti pystytään huomioimaan projektien valinnassa. Tämän vaiheen lopussa projektiportfoliolle voidaan muodostaa tiekartta, jota myös useissa haastatteluissa toivottiin.

2. Projektiportfolion hallinnan prosessit, ohjaus, perustyökalut, kriteerit ja mittarit sekä sidosryhmien sitouttaminen

Strategian muodostamisen ja projektiportfolion rajauksen jälkeen voidaan keskittyä itse projektiportfolion hallinnan kehittämiseen. Projektijohtamismallin suunnittelussa projektiportfolion johtamistason määrittely kuuluu ensimmäisiin tehtäviin, minkä jälkeen se tulisi integroida projektinjohtamistasoon, jotta ne muodostaisivat yhtenäisen kokonaisuuden (Teller ym., 2012, 604). Tämä tarkoittaa sitä, että projektiportfolion hallinnalle täytyy muodostaa hyvin organisoidut ja organisaation tarpeita vastaavat prosessit, ohjaus ja perustyökalut. Tässä vaiheessa Elenian voisi siis suunnitella uutta strategiaa vasten päätösprosessin, resurssienhallintaprosessin ja ideaprosessin.

Prosesseihin kuuluu olennaisena osana kriteerit ja mittarit, jotka ovat tärkeä määritellä tässä vaiheessa, sillä ne ohjaavat sekä päätöksentekoa projektin eri vaiheissa että tiedon keräämistä (Martinsuo ym., 2003, 146). Myös johdon ja projektitoimiston roolien määrittely ja prosessien integroiminen organisaation muuhun toimintaan kuuluvat tähän vaiheeseen. Näiden jälkeen pystytään arvioimaan, millaisia tarpeita prosesseilla ja projektiportfolion hallintaa toteuttavilla on, minkä perusteella voidaan tunnistaa tarvittavat työkalut ja ohjelmistoilta vaadittavat ominaisuudet. Tämä auttaa sekä nykyisten työkalujen arvioinnissa että uusien valinnassa. Tellerin ym. (2012, 604) mukaan myös projektityöhön osallistuvien sitouttaminen yhteisiin toimintamalleihin on jo tässä vaiheessa tärkeää, sillä se auttaa toimintamallin implementoinnissa ja kehittämisessä. Sitouttamisen perustelut tukevat myös maturiteettiajattelua, jonka mukaan kehittämiselle täytyy olla riittävät edellytykset. Aiemmin kehitettyjen asioiden on tyypillisesti tuettava uutta kehitystä.

3. Tiedonhallinnan käytännöt

Projektiportfolion hallinnan kehittämisen kolmas vaihe keskittyy tiedonhallintaan. Martinsuon ym. (2003, 146–147) mukaan tässä vaiheessa muodostetaan yhteinen tapa koota, käsitellä ja säilyttää tietoa. Myös Tellerin ym. (2012, 604) mukaan tässä vaiheessa tulisi varmistaa, että projektiportfolion hallintaa varten on saatavilla kaikki oleellinen tieto kontekstista, mikä edellyttää toimivaa raportointia. Tiedonhallinta edellyttää siis sellaista työkalua, joka tarjoaa riittävät valmiudet tiedonhallinnan eri osa-alueisiin. Tiedonhallinnan tarpeet voidaan kuitenkin huomioida jo kehittämisen toisessa vaiheessa, jolloin projektiportfolion hallinnan keskeiset työkalut valitaan. Tällä vaiheella voidaankin korostaa ennen kaikkea yhteisten käytäntöjen muodostamista ja käyttöönottoa. Tiedonhallinnan

kehittäminen edellyttää riittävää kehitystä sekä aiemmissa kehittämisen vaiheissa että projektikulttuurissa. Esimerkiksi Killenin (2017, 857) mukaan projektiportfolion hallinnan menetot ja työkalut parantavat tiedon laatua, mikä tukee projektiportfoliotason päätöksentekoa. Tiedon saatavuus, ajankohtaisuus ja oikeellisuus korreloivat voimakkaasti päätöksenteon mahdollistamisen kanssa ja ne toimivat jopa ennakkoedellytyksenä, jotta organisaatio voisi toteuttaa strategiaansa projektiensa avulla (Dietrich & Lehtonen, 2005).

4. Projektiportfolion hallinnan strategisen johtamisen kehittäminen, projektiportfolion tasapainon varmistaminen ja resurssitilanteen huomiointi päätöksenteossa

Projektiportfolion hallinnan käytäntöjen vakiintumisen jälkeen sekä niihin että johdon tasolla tehtävään päätöksentekoon voidaan alkaa liittää strategisen johtamisen elementtejä. Tässä vaiheessa voidaan myös kiinnittää enemmän huomiota projektiportfolion tasapainoon, jota tulisi tarkastella myös päätöksenteossa. (Martinsuo ym., 2003, 163–164.) Nämä asiat tarkoittavat sitä, että jos edelliset vaiheet on toteutettu hyvin, tässä vaiheessa Elenialla on riittävät edellytykset tavoitella ja johtaa projektiportfolion hallinnan tavoitteiden saavuttamista eli projektiportfolion arvon maksimointia, strategianmukaisuutta ja tasapainoa. Lisäksi projektiportfolion hallintaa voidaan alkaa viedä paremmin myös tulokortteille, mikä edellyttää selkeää vastuiden jakoa, tavoitteiden määrittelyä ja kykyä mitata suorituksia.

Tässä vaiheessa myös resurssitilanteen huomiointi tulisi kehittää osaksi projektien seuranta, valintaa ja priorisointia. Esimerkiksi Dietrich ym. (2002) toteavat, että projektien tulisi täydentää toisiaan ilman, että resurssit ylikuormittuvat. Myös Cooper ym. (1999) näkevät projektiportfolion hallinnan sisältävän resurssienhallintaprosessin, jonka tavoitteena on luoda edellytykset projektien tavoitteiden saavuttamiselle. Resurssit on huomioitava projektien valinnassa ja priorisoinnissa, sillä liian monen toteutuksessa olevan projektin suorittaminen suhteessa olemassa oleviin resursseihin johtaa projektien venymiseen, toteutuksen laadun heikkenemiseen ja projektien avulla kehitettyjen uusien tuotteiden alisuorittamiseen (Cooper ym., 1999, 335). Resurssitilanteen huomiointi edellyttää kuitenkin projektiportfolion hallinnan ja organisaation resurssienhallinnan kehittyneisyyttä, minkä vuoksi niihin kiinnitetään paremmin huomiota vasta tässä vaiheessa. Jonasin (2010, 821–822) mukaan resurssienhallinta on projektiportfolion hallintaa laajempi prosessi, jonka avulla niukat resurssit voidaan jakaa tehokkaasti ja vaikuttavasti. Hänen mukaansa vasta tämän jälkeen voidaan ohjata projektiportfolion suuntaa ja edistää organisatorista oppimista.

5. Projektiportfolion hallinnan, osaamisen ja projektikulttuurin jatkuva kehittäminen

Viidennessä vaiheessa kehittämisen painopiste voidaan siirtää osaamisen, projektiportfolion hallinnan ja projektikulttuurin jatkuvaan kehittämiseen. Kehittäminen voidaan tällöin tehdä tarveperusteisesti, ja se voi olla luonteeltaan jatkuvaa iteratiivista kehittämistä tai vaihteittain toteutettavia isompia kehitysaskelaita. Kehitysideoita voidaan saada niin työntekijälähtöisesti kuin myös heitä osallistamallakin. Toimiva ideaprosessi edesauttaa jatkuvaa kehittämistä. Tässä vaiheessa kehittämisessä voidaan huomioida myös ne tämän tutkimuksen viidennen luvun alussa esitetyt kehitysehdotukset, joita ei ole vielä kehitetty aiemmin.

Organisatorista oppimista voidaan kerryttää esimerkiksi hiljaista tietoa keräämällä ja selkeällä tiedon ilmaisemisella ja koonnalla, jotka edistävät projektiportfolion hallinnan kyvykkyyksiä (Killen ym., 2008). Petitin (2012) mukaan projektiportfolion hallinnan dynaamisia kyvykkyyksiä täytyy kehittää, jotta projektiportfolio voidaan mukauttaa sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla voidaan Petitin mukaan tunnistaa ja arvioida toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia, hyödyntää uusia ideoita ja kehittää toimintaa jatkuvasti. Myös projektipäälliköiden osaamista kehittämällä ja projektiportfolion päätöksentekoprosessia edistämällä voidaan Martinsuon ja Lehtosen (2007) mukaan vaikuttaa projektiportfolion hallinnan menestymiseen.

Projektiportfolion hallinnan rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät edistävät Kockin, Heisingin ja Gemündenin (2016) mukaan strategisen ja operatiivisen päätöksenteon läpinäkyvyyttä, vakautta, vaikuttavuutta ja joustavuutta. Heidän mukaansa selkeällä innovaatiostrategialla, muodollisilla projektiportfolion hallinnan prosesseilla, projektiportfolion säännöllisellä seurannalla, riskeistä puhumisella ja ilmapiirin vaalimisella voidaan lisätä päätöksenteon laatua ja ketteryttä. Patanakulin (2015) mukaan projektiportfolion hallintaa voidaan tehostaa kehittämällä sen strategisia ja operatiivisia ominaisuuksia, kuten strategianmukaisuutta, päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja projektien tuotosten ennustettavuutta.

Aikataulu

Jatkokehityssuunnitelman aikataulu esitetään seuraavaksi jana- eli Gantt-kaavion avulla. Gantt-kaavion avulla tehtävät ja niiden ajoittuminen voidaan esittää janoina aika-akselille asetettuna. Koska kyse on viiden vuoden ajalle sijoittuvasta suunnitelmasta, voidaan se tehdä strategisella vuositasolla, jota tarkennetaan suunnitelman aikana vuosi- ja kuukausitasolle. (Arto ym., 2006, 123–125.) Aikatauluun on lisätty vuosi 2019 selventääkseen sitä, että ensimmäistä vaihetta on työstyetty jo silloin. Aikataulussa voidaan nähdä myös kehittämisen prioriteetit ja vaiheet.

6 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui kolmesta osa-alueesta, jotka ovat projektiportfolion hallinnan konteksti, projektiportfolion hallinnan toimintamalli ja projektiportfolion hallinnalle annettava tuki (ks. 2.3). Osa-alueet muodostuivat kirjallisuuskatsauksen perusteella. Ne nähtiin olennaisiksi jatkokehityssuunnitelman kannalta, sillä niiden avulla projektiportfolion hallintaa pystyttiin tarkastelemaan monipuolisesti. Valittu viitekehys oli tärkeä myös tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Tutkimuksen empiriaosuudessa tarkasteltiin Elenian kontekstia ja projektiportfolion hallinnan nykytilaa, jotka auttoivat ymmärtämään Elenian projektiportfolion hallinnan kehittämisen lähtökohtia. Haastatteluissa käsiteltiin kuutta projektiportfolion hallinnan osa-aluetta, joiden avulla pyrittiin löytämään kehittämisen tavoitteet ja ratkaisukeinot. Jatkokehityssuunnitelmassa keskityttiin lopulta prosesseihin, käytäntöihin, osaamiseen ja ohjelmistoihin, joiden avulla Elenian projektiportfolion hallinnan jatkokehitystä käsiteltiin kokonaisvaltaisesti. Seuraavaksi arvioidaan vielä tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta sekä esitetään aiheeseen liittyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Tulosten arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella projektiportfolion hallintaa energia-alan ja erityisesti vahvasti reguloidun verkkoliiketoiminnan kontekstissa, ja muodostaa Elenian projektiportfolion hallinnalle jatkokehityssuunnitelma. Tutkimuksen tavoitteiden perusteella muodostui kaksi tutkimuskysymystä, joista ensimmäisen avulla pyrittiin selvittämään, *millaisia kontekstuaalisia tekijöitä ja niiden vaikutuksia Elenian on huomioitava projektiportfolion hallinnassaan*. Kysymykseen vastaaminen edellytti, että projektiportfolion hallinnan kehittämisen lähtökohtia tarkasteltiin teoreettisessa viitekehyksessä, sillä se loi perustan empiiriseen osioon. Lopulta tähän kysymykseen vastataan tutkimuksen neljännessä luvussa, jossa analysoidaan Elenian projektiportfolion hallinnan kontekstia.

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että projektiportfolion hallinnan kontekstuaalisia tekijöitä ovat ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö, projektiportfolion ominaisuudet ja projektiportfolion hallinnan nykytila. Empiriaosuudessa Elenian kontekstin analysoinnissa hyödynnettiin muun muassa Elenian markkina-analyysia, projektitoimiston näkemyksiä, tutkijan omia havaintoja, sisäisiä materiaaleja sekä portfoliotyökaluja. Analyysissa tunnistettiin energia-alan erityispiirteitä ja Elenian liiketoimintakontekstien eroja sekä näiden tuomia erityispiirteitä projektiportfolion ominaisuuksiin. Kontekstuaalisten tekijöiden vaikutuksia Elenian toimintaan oli arvioitu jo markkina-analyysissa. Vaikutuksia

projektiportfolion hallintaan arvioitiin muun muassa Elenian projektitoimiston, mutta myös teoreettisen viitekehyksen avulla, mikä lisää tulkintojen luotettavuutta. Teoriaa käytettäessä oli kuitenkin huomioitava, että projektiportfolion hallinnan konteksti on aina ainutlaatuinen (Martinsuo, 2013, 794), minkä vuoksi myös sen vaikutukset ovat erilaiset. Lisäksi tutkimuksessa on huomioitu vain tutkimuksen aikainen konteksti ja tulevaisuuden näkymät. On tiedostettava, että kontekstissa tapahtuu muutoksia jatkuvasti.

Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, *miten Elenian projektiportfolion hallintaa voidaan kehittää sen tarpeisiin sopivaksi, ja mitkä ovat tällöin kehittämisen prioriteetit ja vaiheet*. Tähän vastaaminen edellytti ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamista, minkä lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tuli tarkastella projektiportfolion hallinnan keskeisiä ominaisuuksia, tavoitteita, prosesseja, arviointimenetelmiä sekä tapoja kehittää projektiportfolion hallintaa. Empiriaosuudessa tuli tarkastella Elenian projektiportfolion hallinnan tavoitteita ja ratkaisuvaihtoehtoja. Tähän kysymykseen vastataan tutkimuksen viidennessä luvussa, jossa esitetään teoreettisen tarkastelun ja empirian avulla luotu jatkokehityssuunnitelma.

Jatkokehityssuunnitelman avulla Elenia pystyy lisäämään ymmärrystään siitä, miten sen tulisi kehittää projektiportfolion hallintaansa eteenpäin, jotta sen tavoitteet pystyttäisiin saavuttamaan. Siksi on syytä analysoida jatkokehityssuunnitelman käytettävyyttä Eleniassa. Jatkokehityssuunnitelma on muodostettu teorian ja empirian perusteella. Tutkimuksessa on haastateltu useita henkilöitä, jolloin on saatu näkemyksiä ylimmältä johdolta, keskijohdolta, projektipäälliköiltä ja projektitoimistolta. Haastatteluista saatujen tavoitteiden perusteella syntyi selkeät teemat, joiden mukaan projektiportfolion hallinnan on edistettävä strategianmukaista toimintaa, liiketoimintariskien hallintaa, kehittämistoiminnan läpinäkyvyyttä, projektien onnistumisen mahdollistamista, tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä joustavuutta. Jatkokehityssuunnitelmassa valinnat on pyritty tekemään nämä tavoitteet huomioiden, mikä lisää jatkokehityssuunnitelman käytettävyyttä Eleniassa.

Jatkokehityssuunnitelma on karkean tason suunnitelma, ja se kattaa paljon projektiportfolion hallinnan eri osa-alueita. Se ei anna riittävän yksityiskohtaisia ehdotuksia esimerkiksi prosessien kulusta, minkä vuoksi suunnitelman implementointi edellyttää jatkosuunnittelua. Tutkimusprosessin aikana saatujen kokemusten perusteella prosessien suunnittelu on haastavaa. Toteuttaminen voidaan tehdä monella tavalla, jotka kaikki sisältävät sekä vahvuuksia että heikkouksia. Jatkokehityssuunnitelmakin on vain yksi toteutusvaihtoehto. Se nostaa kuitenkin esille monia asioita, joita huomioimalla voidaan mahdollistaa onnistunut projektiportfolion hallinta. Jatkokehityssuunnitelman käytettävyyden kannalta on ratkaisevaa, luotetaanko ja sitoudutaanko esitettyihin ratkaisuehdotuksiin. Jatkokehityssuunnitelma voidaan ottaa Eleniassa käyttöön hyvin nopeasti osaksi projektiportfolion hallinnan kehittämistä, sillä se huomioi Elenian projektiportfolion hallinnan nykytilan ja tavoitteet.

Jatkokehityssuunnitelman arviointi on heti tutkimuksen jälkeen haastavaa, sillä sen implementointia ei ole vielä aloitettu. Todellisia kokemuksia ei siis vielä ole. Arvioinnin epävarmuutta lisää kontekstin ainutlaatuisuus, minkä vuoksi jatkokehityssuunnitelman toteutettavuuden arvioinnissa ei pystytä varmistamaan teoreettisen tarkastelun tai vertaisarvioinnin avulla riittävän luotettavasti. Lisäksi jatkokehityssuunnitelman toteuttaminen edellyttää tarkempaa jatkosuunnittelua, organisaatiokulttuurin kehittymistä ja muutosjohtamista, joiden onnistuminen vaikuttaa myös jatkokehityssuunnitelman toteuttamisen onnistumiseen. Arviointi voidaankin toteuttaa luotettavammin jatkokehityssuunnitelman implementoinnin aikana ja sen seurauksena syntyvien hyötyjen realisoituessa. Arvioinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi Shenharin ja Dvirin (2007) onnistumisen kriteereitä.

Jatkokehityssuunnitelman muodostamisessa teoriaa hyödynnettiin soveltaen, sillä kirjallisuuskatsaus sisälsi tutkimuksia, joissa projektiportfolion hallintaa tarkasteltiin projektorientoituneissa tai kilpailevaa liiketoimintaa harjoittavissa suurissa organisaatioissa. Myös tutkittavien organisaatioiden kontekstit olivat erilaisia, eivätkä kaikki tutkimukset käsitelleet kehitysprojektiportfolioita. Näin ollen teoriaa ei ollut mielekästä hyödyntää sellaisenaan, jotta suunnitelma vastaisi Elenian tarpeisiin. Tutkimuksessa olisi voitu tuoda vielä enemmän esille, miten soveltaminen on toteutettu ja miten juuri kehitysprojektiportfolion hallinnan tarpeet on pyritty huomioimaan Elenian kontekstissa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista tarkastella tutkimusprosessin luotettavuutta. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimukseen valittujen mittaus- ja tutkimusmenetelmien pätevyyttä mitata tutkittavaa aihetta (Tuomi & Sarajärvi, 2009; Hirsjärvi ym., 2007). Tällä tavoin voidaan arvioida, voidaanko tutkimustuloksien perusteella tehtyjä päätelmiä ja väitteitä perustella tutkimuksessa käytettyjen menetelmien, aineiston ja tulosten avulla. Validiteetti ilmaisee, ovatko päätelmät sopivia, hyödynnettäviä ja mielekkäitä (Nummenmaa, 1997). Vaikka reliabiliteetti ja validiteetti on kehitetty erityisesti määrällisten tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, voidaan niitä soveltaa myös laadullisissa tutkimuksissa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2015). Tällöin validiteetilla on reliabiliteettia tärkeämpi merkitys (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimus toteutettiin laadullisella tapaustutkimuksella. Haastatteluihin osallistui yhteensä 18 henkilöä koko organisaation laajuudelta. Haastateltavien määrä on kiitettävä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Myös projektipäälliköille ja projektin omistajille järjestetyssä kehityspajassa, sekä muissa keskusteluissa on havaittu samanlaisia näkemyksiä, mikä tukee haastattelutulosten luotettavuutta. Luotettavuutta sen sijaan heikentää haastatteluiden suhteellisen lyhyt kesto suhteessa käsiteltävien asioiden määrään, minkä vuoksi kaikkia asioita ei pystytty käsittelemään riittävän monipuolisesti ja

syvällisesti. Haastatteluiden luotettavuutta heikentää myös se, etten haastattelijana pyytänyt haastateltavia aina täsmentämään, mitä he käytännössä tarkoittivat käyttämillään käsitteillä, joille on olemassa myös viralliset määritelmät projektiportfolion hallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa.

Aineiston analyysissä käytettiin abduktiivista päättelyä, joten se tulisi nähdä Grönforsin ja Vilkan (2011, 18) mukaan aina validina mahdollisista ristiriitaisuuksista huolimatta. Tällöin tutkijan työssä korostuu aineiston hyödyntämisen ja esittämisen tarkastelu. Tässä tutkimuksessa koko aineisto pyrittiin jatkuvasti huomioimaan. Tutkimustuloksista saatiin eheä kokonaisuus, vaikka siinä nostetaan myös eriäviä mielipiteitä. Analyysi esitettiin haastatteluihin osallistuneille, jolloin useat henkilöt ovat päässeet arvioimaan ja kommentoimaan tehtyjä päätelmiä. Kommenttien ja tutkimusprosessin aikana tehtyjen havaintojen perusteella analyysi vastaa hyvin tutkittavien näkemyksiä, eikä analyysi tuonut isoja yllätyksiä. Eskolan ja Suorannan mukaan (2014, 212) ei kuitenkaan voida olla varmoja, että tämä lisää tutkimuksen uskottavuutta.

Empiriaan kuului myös nykytila-analyysi, johon kerättiin tietoa sekä kirjallisista lähteistä että projektitoimistoon kuuluvilta henkilöiltä. Ulkoisen kontekstin analyysi perustui strategiaprosessissa toteutettuun markkina-analyysiin. Analyysia voidaan pitää luotettavana, sillä siihen on osallistunut useita kokeneita asiantuntijoita ja johtajia niin Eleniasta kuin Elenian ulkopuoleltakin. Näkemyksiä projektiportfolion hallinnan nykytilasta voidaan myös pitää suhteellisen luotettavana, koska sen analysointiin on käytetty useita sitä käsitteleviä lähteitä. Sen analysointia varten ei tosin ole haastateltu useita henkilöitä, minkä vuoksi näkemys nykytilasta ei välttämättä huomioi riittävästi eri näkökulmia.

Jatkokehityssuunnitelmaa voidaan pitää uskottavana, koska sen muodostamisessa on hyödynnetty teoreettista viitekehystä ja empiriaa. Suunnitelma on käyty perusteellisesti läpi projektitoimistossa, jotta se vastaisi Elenian tarpeisiin. Myös salkun johtoryhmän ensireaktio oli myönteinen. Jatkokehityssuunnitelman osalta validiteetin arviointi on siis toteutettu myös kokemuksen ja intuition avulla.

Tutkimuksen arvioinnissa on tarkasteltava myös tutkijan toimintaa. En ollut perehtynyt tutkimuksen aihealueeseen enkä työskennellyt Eleniassa ennen tutkimusprosessin aloittamista, joten minulla ei ollut subjektiivisia kokemuksia kummastakaan. Tästä syystä tutkimusprosessi oli aloitettava tutustumalla organisaation toimintaan ja projektiportfolion hallintaa käsittelevään kirjallisuuteen. Tämän jälkeen muodostin haastattelua tukevan kyselyn, joka katsottiin vielä yhdessä projektitoimistoon kuuluvan henkilön kanssa. On siis mahdollista, että kyselyyn ja siten haastattelukysymyksiin ovat vaikuttaneet subjektiiviset näkemykset. Lisäksi huomasi, että ensimmäisten haastatteluiden jälkeen haastatteluiden pitäminen neutraalina vaikeutui, sillä aloin muodostamaan aiheesta omia näkemyksiä. Aikaisemmat haastattelut saattoivat siksi vaikuttaa haastatteluiden aikana tehtyihin tulkintoihin ohjaten siten keskustelua. Olin kuitenkin tästä tietoinen, minkä seurauksena pystyin kiinnittämään huomiota haastatteluiden yhtenäisyyteen.

Tutkimuksen arviointiin vaikuttaa myös sen reliaabelius eli toistettavuus, jolla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa samat vastauksen samoissa tutkimusasetelmissä (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Luotettava tutkimus ei siis anna sattumanvaraisia vastauksia. Tutkimuksen reliaabeliutta on pyritty lisäämään tutkimusprosessin kuvailulla, haastatteluiden nauhoittamisella ja tarkalla litteroinnilla sekä aineiston analysoinnissa tehtyjen päätelmien perustelulla. Tutkimusta ei ole toistettu, joten reliaabeliutta on haastava arvioida syvällisemmin. Toisaalta tulokset vastaavat hyvin kirjallisuudessa ilmenneitä haasteita, tavoitteita ja ratkaisuehdotuksia, mikä lisää tutkimuksen reliaabeliutta. Tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin vaikuttivat haastateltavien kokemukset, käydyt keskustelut ja kontekstin sen hetkinen tilanne. Jos tutkimus toteutettaisiin Eleniassa myöhemmin uudelleen, ainakin kehittämissuhteissa voisi olla eroja.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös sen yleistettävyyys. Tutkimus tarkasteli projektiportfolion hallintaa energia-alalla. Energia-alaan liittyy paljon erityispiirteitä, minkä vuoksi tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä muille toimialoille. Tutkimus ei ole myöskään yleistettävissä energia-alan sisällä, sillä se tarkastelee vain yhtä organisaatiota, jolla on omia erityispiirteitä verrattuna muihin energia-alan yhtiöihin. Joitain jatkokehityssuunnitelman osa-alueita voitaneen hyödyntää muissa organisaatioissa niin energia- kuin muillakin toimialoilla, sillä kaikkia teoriassa esiintyneitä ratkaisuehdotuksia ei ole tarvinnut mukauttaa energia-alan kontekstin vuoksi. Tästä huolimatta tuloksia hyödynnettäessä on huomioitava tutkimuksen kohdeorganisaation ja oman kontekstin erot. Kontekstien erilaisuuksien vuoksi myös mukauttamista edellyttävät osa-alueet voivat vaihdella. Muissa organisaatioissa voidaan sen sijaan hyödyntää tutkimuksen lähestymistapaa ja tutkimusmenetelmää oman projektiportfolion hallinnan kehittämisessä. Voidaankin todeta, että tutkimuksen tulokset ei ole *siirrettävissä* muille organisaatioille tai toimialoille sellaisenaan (Eskola & Suoranta, 2014, 212–213). Tutkimusta voidaan kuitenkin käyttää muissa konteksteissa soveltaen, mikä edistää tutkimustulosten siirrettävyyttä.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Projektiportfolion hallinnan moniulotteisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa ei pystytäkään tarkastelemaan kaikkia siihen liittyviä asioita. Tutkimuksen avulla löydettiin uusia mielenkiintoisia asioita, joiden ymmärtäminen edellyttää jatkotutkimuksia. Myös tämän tutkimusprosessin aikana ilmeni erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, joita ei ole tutkittu vielä riittävästi. Jo Eleniassa projektiportfolion hallintaa voitaisiin tutkia lisää, sillä tämä tutkimus ei tarjonnut vielä yksityiskohtaisia ratkaisuja Elenian tarpeisiin.

Kontekstuaalisilla tekijöillä todettiin olevan vaikutus projektiportfolion hallintaan. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia laajemmin projektiportfolion hallintaa energia-alan kontekstissa. Tällöin voitaisiin tarkastella, millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä energia-alan organisaatioiden projektiportfolioiden hallinnassa on. Lisäksi voitaisiin tutkia energia-alan erityisyyksiä ja niiden tuomia vaatimuksia toimivalle projektiportfolion hallinnalle. Kontekstin vaikutuksia voitaisiinkin tutkia myös monipuolisemmin useilla eri toimialoilla. Sen seurauksena voitaisiin luoda uusi viitekehys, jota organisaatiot pystyisivät hyödyntämään projektiportfolion hallintaan kehittäessään.

Tutkimuksen aikana ilmeni, että sidosryhmät vaikuttavat projektiportfolion hallintaan. Tulevaisuudessa voitaisiin siksi tutkia, millaisia uhkia ja mahdollisuuksia sidosryhmät tai verkostot luovat projektiportfolion hallinnalle. Sidosryhmiä tarkastelevissa tutkimuksissa voitaisiin tutkia osallistamistapoja, yhteistyön mahdollistamista ja riskienhallintaa. Tutkimukset voisivat tarkastella sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä. Tässä tutkimuksessa projektiportfolion hallinnalle luotiin jatkokehityssuunnitelma elenialaisten osallistamista hyödyntäen. Osallistamisen mahdollisuuksia ja tapoja kehittämässä voitaisiin tutkia lisää, koska se nähtiin myönteisenä tapana tässä tutkimuksessa. Voisi olla mielenkiintoista tietää, milloin kehittämiseen osallistaminen kannattaa ja miten se toteutetaan tuotavalla tavalla.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Abbassi, M., Ashrafi, M. & Tashnizi, E. S. (2014). Selecting balanced portfolios of R&D projects with interdependencies: A Cross-Entropy based methodology. *Technovation*, 34(1), 54–63.
- Ahmad, S., Mallick, D. N. & Schroeder, R. G. (2013). New product development: impact of project characteristics and development practices on performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 331–348.
- Albright, R. E. & Kappel, T. A. (2003). Roadmapping in the corporation. *Research-Technology Management*, 46(2), 31–40.
- Anttila, P. (2000). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Kolmas painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 120–135.
- Archer, N. P. & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
- Artto, K. A. & Dietrich, P. H. (2007). Strategic business management through multiple projects. *The wiley guide to project, program & portfolio management*, 1–33.
- Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P. & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4–12.
- Artto, K. A., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2006). *Projektiliiketoiminta*. Helsinki: WSOY.
- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R. & Blomquist, T. (2010). Identifying forces driving PMO changes. *Project Management Journal*, 41(4), 30–45.
- Aubry, M., Hobbs, B. & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International journal of project management*, 25(4), 328–336.
- Bathallath, S., Smedberg, Å. & Kjellin, H. (2016). Managing project interdependencies in IT/IS project portfolios: a review of managerial issues. *International journal of information systems and project management*, 4(1), 67–82.
- Bergeron, F., Raymond, L. & Rivard, S. (2001). Fit in strategic information technology management research: an empirical comparison of perspectives. *Omega*, 29(2), 125–142.
- Beringer, C., Jonas, D. & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830–846.
- Blichfeldt, B. S. & Eskerod, P. (2008). Project portfolio management—There's more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management*, 26(4), 357–365.
- Blomquist, T. & Müller, R. (2006). Practices, roles, and responsibilities of middle managers in program and portfolio management. *Project Management Journal*, 37(1), 52–66.
- Brookes, N. & Clark, R. (2009). Using maturity models to improve project management practice. In *POMS 20th Annual Conference*, 1, 285–296.

- Caron, F., Fumagalli, M. & Rigamonti A. (2007). Engineering and contracting projects: A value at risk-based approach to portfolio balancing. *International Journal of Project Management*, 25(6), 569–578.
- Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54.
- Cooper, R. G. & Edgett, S. J. (2003). Overcoming the crunch in resources for new product development. *Research-Technology Management*, 46(3), 48–58.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J. (1997a). Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders—I. *Research-Technology Management*, 40(5), 16–28.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J. (1997b). Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders—II. *Research-Technology Management*, 40(6), 43–52.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*, 16(4), 333–351.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J. (2000). New problems, new solutions: making portfolio management more effective. *Research-Technology Management*, 43(2), 18–33.
- Cooper, R., Edgett, S. & Kleinschmidt, E. (2001). Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management*, 31(4), 361–380.
- Dai, C. X. & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523–532.
- Darling, E. J. & Whitty, S. J. (2016). The Project Management Office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 282–308.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dietrich, P. (2002). Project portfolio management—The case of a public organization. Master's Thesis, Helsinki University of Technology, Espoo.
- Dietrich, P., Järvenpää, E., Karjalainen, J. & Arto, K. (2002). Successful management in multi-project environment. Teksti: Proceedings of the 2nd Annual Conference of the European Academy of Management-EURAM, Stockholm, Sweden, 9–11.
- Dietrich, P. & Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects—Reflections from empirical study. *International Journal of Project Management*, 23(5), 386–391.
- Dillard, J. & Nissen, M. E. (2007). Computational modeling of project organizations under stress. *Project Management Journal*, 38(1), 5–20.
- Dye, L. D. & Pennypacker, J. S. (1999). An introduction to project portfolio management. *Project portfolio management, selecting and prioritizing projects for competitive advantage*, xi–xvi.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research policy*, 32(5), 789–808.
- Engwall, M. & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403–409.

- Elonen, S. & Artto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395–402.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2011). *Qualitative methods in business research*. Lontoo: Sage Publications.
- Eskerod, P. & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36–50.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). Johdatus laadulliseen tutkimukseen (10. painos). Tampere: Vastapaino.
- Farquhar, J. D. (2012). Case study research for business. London: SAGE Publications Ltd.
- Groenveld, P. (1997). Roadmapping integrates business and technology. *Research-Technology Management*, 40(5), 48–55.
- Grönfors, M. & Vilkkä, H. (2011). Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.
- Heising, W. (2012). The integration of ideation and project portfolio management—A key factor for sustainable success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 582–595.
- Hendriks, M.H.A., Voeten, B. & Kroep, L. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment: Resource capacity allocation and project portfolio planning in practice. *International Journal of Project Management*, 17(3), 181–8.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Hobbs, B. & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project management journal*, 38(1), 74–86.
- Jonas, D. (2010). Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International Journal of Project Management*, 28(8), 818–831.
- Kaiser, M. G., El Arbi, F. & Ahlemann, F. (2015). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 33(1), 126–139.
- Kappel, T. A. (2001). Perspectives on roadmaps: how organizations talk about the future. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*, 18(1), 39–50.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, 5, 241–264.
- Killen, C. P. (2017). Managing portfolio interdependencies: The effects of visual data representations on project portfolio decision making. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 856–879.

- Killen, C. P., Hunt, R. A. & Kleinschmidt, E. J. (2008). Learning investments and organizational capabilities: Case studies on the development of project portfolio management capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 334–351.
- Klenke, K., Wallace, J. R. & Martin, S. M. (2015). *Qualitative Research in the Study of Leadership* (Vol. Second edition). United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Kock, A. & Gemünden, H.G. (2016). Antecedents to decision-making quality and agility in innovation portfolio management. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 670–686.
- Kock, A., Heising, W. & Gemünden, H. G. (2016). A contingency approach on the impact of front-end success on project portfolio success. *Project Management Journal*, 47(2), 115–129.
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P. & Gemünden, H. G. (2015). Business case control in project portfolios—an empirical investigation of performance consequences and moderating effects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(4), 529–543.
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. & Gemünden, H. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management*, 35(4), 557–570.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simonen, J. (2006). *Projektisalkun hallinta - kehitystoiminnan strateginen johtaminen*. Edita.
- Linnankoski, T. (2017). *Horizontal disruption forces in the vertically integrated electric power industry* (Master's thesis).
- Luchs, M. G., Brower, J. & Chitturi, R. (2012). Product choice and the importance of aesthetic design given the emotion-laden trade-off between sustainability and functional performance. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 903–916.
- Mariusz, H. (2014). Models of PMO functioning in a multi-project environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 46–54.
- Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794–803.
- Martinsuo, M., Aalto, T. & Arto, K. (2003). Projektisalkun johtaminen. *Tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus*. Tampere: Teknoliigateollisuus ry.
- Martinsuo, M. & Lehtonen, P. (2007). Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. *International Journal of Project Management*, 25(1), 56–65.
- Martinsuo, M. & Killen, C. P. (2014). Value management in project portfolios: Identifying and assessing strategic value. *Project Management Journal*, 45(5), 56–70.
- Martinsuo, M. & Poskela, J. (2011). Use of evaluation criteria and innovation performance in the front end of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 896–914.
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success—A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.
- Mikkola, J. H. (2001). Portfolio management of R&D projects: implications for innovation management. *Technovation*, 21(7), 423–435.

- Müller, R., Martinsuo, M. & Blomquist, T. (2008). Project portfolio control and portfolio management performance in different contexts. *Project Management Journal*, 39(3), 28–42.
- Nummenmaa, T. (1997). Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY.
- Oyegoke, A. (2011). The constructive research approach in project management research. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 573–595.
- Patanakul, P. (2015). Key attributes of effectiveness in managing project portfolio. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1084–1097.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B. & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model, version 1.1. *IEEE software*, 10(4), 18–27.
- Payne, J. H. (1995). Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review. *International Journal of Project Management*, 13(3), 163–168.
- Pellegrinelli, S. & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, 27(7), 649–656.
- Pennypacker, J. S. (2005). Project portfolio management maturity model. *Pennsylvania, USA: Center for Business Practices*.
- Petit, Y. (2012). Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. *International Journal of Project Management*, 30(5), 539–553.
- Petro, Y. & Gardiner, P. (2015). An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1717–1729.
- Petrović, D. (2011). Phase model of project portfolio management in organizations. *Moving PM Competence Forward*, 23.
- PMI (2017). The Standard for Portfolio Management. Kuudes painos. *Project Management Institute*, Newtown Square.
- Sanchez, H., Robert, B., & Pellerin, R. (2008). A Project Portfolio Risk-Opportunity Identification Framework. *Project Management Journal*, 39(3), 97–109.
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Lechler, T. & Poli, M. (2002). One size does not fit all: True for projects, true for frameworks. Teksti: *Proceedings of PMI Research Conference* (s. 14–17). Project Management Institute.
- Shenhar, A., Levy, O. & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5–13.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research: A practical handbook* (3. painos). London: Sage Publications.
- Szalay, I., Kovács, Á. & Sebestyén, Z. (2017). Integrated Framework for Project Management Office Evaluation. *Procedia engineering*, 196, 578–584.
- Teller, J., Kock, A. & Gemünden, H. G. (2014). Risk management in project portfolios is more than managing project risks: A contingency perspective on risk management. *Project Management Journal*, 45(4), 67–80.
- Teller, J., Unger, B. N., Kock, A. & Gemünden, H. G. (2012). Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity. *International Journal of Project Management*, 30(5), 596–607.

- Thiry, M. (2001). Sensemaking in value management practice. *International Journal of Project Management*, 19(2), 71–77.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Otava.
- Turner, R., Huemann, M. & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management*, 26(5), 577–585.
- Unger, B. N., Gemünden, H. G. & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608–620.
- Voss, M. & Kock, A. (2013). Impact of relationship value on project portfolio success—Investigating the moderating effects of portfolio characteristics and external turbulence. *International Journal of Project Management*, 31(6), 847–861.
- Zhang, Q. & Doll, W. J. (2001). The fuzzy front end and success of new product development: a causal model. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 95–112.
- Zirger, B. J. & Maidique, M. A. (1990). A model of new product development: An empirical test. *Management science*, 36(7), 867–883.

WWW-sivut

- Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix – metoditietämystä kaikille. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> (Viitattu 7.11.2019).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 7.11.2019.)

LIITTEET

Liite 1: Elenian strategiset tavoitteet 2020–2025

Missio: Elämää sähköistämässä

Visio: Vastuullisin energiapalveluiden ja markkinoiden uudistaja

Verkkoliiketoiminnan ja palveluliiketoiminnan strategiset tavoitteet

1. Ansaitsemme asiakkaidemme luottamuksen ja hyväksynnän
2. Olemme alan tehokkain verkko- ja palveluyhtiö
3. Edistämme ilmastonmuutoksen torjumista
4. Uudistamme markkinoita ja luomme uutta liiketoimintaa

Menestystekijät verkkoliiketoiminnassa

1. Hyödynnämme digitalisaatiota kaikessa toiminnassamme
2. Parannamme toimitusvarmuuttamme asiakastarpeet huomioiden
3. Vaikutamme asiakaslähtöisellä sidosryhmäyhteistyöllä
4. Tarjoamme älykkään sähköverkon asiakkaillemme ja sähkömarkkinoille
5. Uudistamme toimialan palveluita ja käytäntöjä yhdessä kumppaneidemme kanssa

Menestystekijät palveluliiketoiminnassa

1. Tarjoamme parhaan palvelukokemuksen
2. Olemme tehokkain ja laadukkain sähköverkkojen rakennuttaja
3. Olemme aktiivinen toimija kuitumarkkinoilla
4. Edistämme markkinoiden digitalisoitumista ja luomme uusia palveluita

Liite 2: Projektiportfolion hallinnan kypsyystasomalli

Kysely perustuu Pennypackerin (2015) muodostamaan projektiportfolion kypsyystasomalliin, jossa kypsyystasot on kuvattu alla olevalla tavalla. Taulukko on mukaelma eikä sisällä aivan kaikkia Pennypackerin listaamia asioita, mutta se antaa riittävän kuvan kunkin kypsyystason sisällöstä.

Taso 1: Lähtötaso

Vaikka organisaatiossa on tunnistettu olevan projektiportfolion hallinnan prosesseja, vakioituja käytäntöjä ja standardeja ei ole luotu. Dokumentointia ei ole tai se on tapauskohtaista. Projektit rahoitetaan huolimatta siitä, että siitä ei ole saatavilla kriittistä tietoa, joka havainnollistaisi odotetut ja saavutetut parannukset ohjelmissa, liiketoiminnassa tai suorituskvyssä.

Taso 2: Määritellyt prosessit ja standardit

Projektiportfolion hallinnan prosessit ovat olemassa, mutta ne eivät ole vakioituneet. Dokumentointia tehdään näistä perusprosesseista. Johto tukee projektiportfolion hallinnan toteuttamista, mutta organisaatiossa ei ole yhteistä ymmärrystä eikä osallistumista. Lisäksi projektiportfolion hallinnan prosesseja ei käytetä kaikissa projekteissa tai projektiportfolioissa. Liiketoiminta-arvoa ja priorisointia tarkastellaan suurimpien ja näkyvämpien projektien osalta. Projektiportfolion hallinnan projekteista saama tiedot ovat usein yhdistelmä yhteenvetoja ja tiivistelmiä.

Taso 3: Organisatoriset standardit ja institutionaalinen prosessi

Kaikki projektiportfolion hallinnan prosessit ovat vakioitu ja dokumentoitu, mutta ei kuitenkaan olla varmistettu, että kaikki toimivat prosessien mukaan. Ylin johto osallistuu sekä säännöllisesti tärkeimpien päätösten muodostamiseen ja hyväksyntään että projektiportfoliota koskeviin asioihin. Projektiportfolion hallinnan prosessit on tyypillisesti automatisoitu. Jokaista projektia ja projektiportfoliota arvioidaan ja johdetaan organisaation strategiaan ja liiketoiminta-arvoon perustuen.

Taso 4: Hallittu prosessi

Projektiportfolion hallintaan vaikuttaa sen aikaisempi suorituskvy sekä tulevaisuuden ennusteet. Projektiportfoliolla on yhteiset päämäärät ja mittarit, joita ylin johto tarkastelee jaksoittain projektiportfolion ylläpidon ja tasapainon varmistamiseksi. Projektiportfolion tiedot on integroitu organisaation muiden järjestelmien kanssa päätöksenteon optimoimiseksi. Ylin johto ymmärtää roolinsa projektiportfolion hallinnassa selkeästi ja se suoriutuu tehtävistään hyvin mukauttamalla toimintojaan kunkin projektityypin vaatimusten mukaan. Projektiportfolion hallinnan prosessit, standardit ja tukijärjestelmät on integroitu muun organisaation kanssa.

Taso 5: Optimoitu prosessi

Toiminta on optimoitua ja sitä myös kehitetään proaktiivisesti suorituskvyn parantamiseksi pitkällä aikavälillä. Opittuja asioita kirjaamalla ja hyödyntämällä pyritään kehittämään projektiportfolion hallinnan prosesseja, standardeja ja dokumentaatiota. Projektiportfoliota hallitaan tehokkaasti ja sekä projektien että projektiportfolion suoriutumista ymmärryksen ja päätöksenteon edistämiseksi.

<i>Pennypacker (2015). Project projectiportfolio management maturity model (mukail- len)</i>	Taso 1: Lähtötaso	Taso 2: Määritelty prosessi	Taso 3: Vakioitu prosessi	Taso 4: Hallittu prosessi	Taso 5: Optimoitu prosessi
Projektiportfolion johtaminen	Projektiportfoliolle ei ole olemassa omaa hallintaprosessia Projektien arvioinnissa ei käsitellä projektien yhteensopivuutta organisaation visioon, strategiaan tai päämääriin	Organisaation yksiköillä on oma projektiportfolion johtokunta Jokainen projektiportfolion valmisteluryhmä luodaan ja määritellään yhdessä ryhmän jäsenen kanssa ja siinä yhdistyy sekä projektijohtaminen että liiketoimintaosaaminen. Jokainen valmisteluryhmä noudattaa kirjattuja käytänteitä ja menetelmiä, jotka on luotu organisaation projektiportfolion hallinnan prosesseja varten. Jokainen projekti ja projektiehdotus arvioidaan määriteltyjen kriteereiden perusteella. Projektin yhteensopivuutta strategiaan saatetaan käsitellä, mutta strategisia kriteerejä ei kuitenkaan ole määritelty.	Organisaatiossa on määritelty kriteerit, kella on milloinkin valta tehdä päätöksiä. Projektiportfolion hallinnan eri tasoilla yhdistetään tietoa ja raportoidaan toisilleen. Erityiset strategiset kriteerit, kuten yhteensopivuus yrityksen strategian, asiakastarpeiden ja -tyytyväisyyden, kanssa on luotu ja projektit arvioidaan näiden kriteerien kautta, jotta ne voitaisiin hyväksyä.	Projektiportfolion johto kerää opittuja asioita, joita käytetään päätöksenteon kehittämisessä. Strategisia kriteereitä käytetään projektien valinnan lisäksi myös niiden priorisoinnissa Päätöksenteossa harjetaan erilaisia projektiyhdistelmiä, jotta projektien yhteensopivuus strategiaan maksimoidaan. Projektien ja projektiportfolion yhteensopivuutta strategiaan, visioon ja tavoitteisiin arvioidaan jatkuvasti.	Johtamiskäytäntöjä verrataan toisten organisaatioiden toimintaan ja pyritään sillä tavoin löytämään parhaat käytännöt Projektiportfolion hallintamenetelmiä toteutetaan jatkuvan kehittämisen periaatteita noudattaen

<p>Projektimahdollisuuksien arviointi</p>	<p>Projektimahdollisuuksien tunnistamiseen ja aloittamiseen ei ole vakioituja prosesseja tai se suoritetaan tapauskohtaisesti</p> <p>Roolit ja vastuut eivät ole liitetty yhteen projektimahdollisuuksien tunnistamisen ja hallinnan kanssa.</p> <p>Projektimahdollisuuksista ei ole listaa tai sitä ei ylläpidetä.</p> <p>Projektien liiketoiminta-arvon todentamiseen ei ole vakioituja prosesseja tai ne tehdään tapauskohtaisesti.</p>	<p>Projektimahdollisuuksien tunnistamiseksi on olemassa perusmenetelmät</p> <p>Projektimahdollisuuksien tunnistamiseen ja aloitteiden tekemiseen on määritelty roolit ja vastuut.</p> <p>Projektien tunnistamista ja aloitteita varten käytetään projektipyntölomaketta, projekti-kaavaa tms.</p> <p>Avainsidosryhmät ja lyhyen aikavälin tarpeet on määritelty jokaiselle projektille.</p> <p>Projektipäällikkö on vuorovaikutuksessa jokaiseen avainsidosryhmään käyttäen vakioituja, jaksoittain toteutettavia raportteja.</p>	<p>Dokumentoitua, koko organisaation laajuisia prosessia käytetään tunnistamaan ja jäljittämään projektimahdollisuuksia.</p> <p>Projektimahdollisuuden tai aloitetun projektin tilasta viestitään sitä pyydettyäessä.</p> <p>Organisaatiossa käytetään yhteisiä dokumentteja ja prosesseja projektin liiketoiminta-arvon määrittämiseen. Prosessiin kuuluu mm. projektijohtamisen prosesseja, rahoituksen ja laskentatoimen käytön ja muiden liiketoiminnan prosessien käyttö.</p> <p>Roolit ja vastuut on selkeästi määritelty.</p> <p>Organisaatio käyttää ja ylläpitää virallista prosessia projektien alullepanoa varten, johon sisältyy myös hyväksymisprosessi.</p> <p>Ennen projektien rahoittamista ja hyväksyntää arvioidaan niiden kustannukset, hyödyt, aikataulu ja riskit. Lisäksi tiedon oikeellisuus varmistetaan.</p>	<p>Projektien tuloksia verrataan etukäteen tehtyihin arvioihin, minkä avulla arviointiprosessia pyritään kehittämään.</p> <p>Projekteista kerätään sekä määrällistä että laadullista tietoa, jota käytetään projektien jälkiarvioinnissa.</p> <p>Opittuja asioita ja kehitysideoita kerätään yhteisiin tietokantoihin ja niitä käytetään toiminnan kehittämisessä ja päätöksenteon tukena.</p> <p>Projektiportfoliossa on saataville helposti tietoa projektimahdollisuuksista</p>	<p>Projektimahdollisuuksien tunnistamisprosessesja verrataan toisten organisaatioiden toimintaan ja pyritään sillä tavoin löytämään parhaat käytännöt</p> <p>Projektimahdollisuus-tunnistamista toteutetaan jatkuvan kehittämisen periaatteita noudattaen</p>
--	--	--	---	--	---

<p>Projektien priorisointi ja valinta</p>	<p>Potentiaalisia ja käynnissä olevia projekteja ei priorisoida tai se on tapauskohtaista.</p> <p>Projektit rahoitetaan huolimatta siitä, että siitä ei ole saatu kriittistä tietoa, joka havainnollistaisi odotetut parannukset liiketoiminnan yms. suorituskykyyn.</p>	<p>Organisaatiotasolla on vakioprosessi liiketoiminta-arvon määrittämiseen.</p> <p>Roolit ja vastuut on määritelty liiketoiminta-arvon vahvistamiseksi.</p> <p>Potentiaaliset ja aktiiviset projektit priorisoidaan yksinkertaisin menetelmin ja ne lajitellaan organisaation laajuudella.</p> <p>Priorisointia saatetaan käyttää myös eri kategorioiden sisällä. Priorisointi perustuu ylätasoon subjektiivisiin mittareihin.</p> <p>Johto ja muut sidosryhmät arvioivat liiketoiminta-arvon ja priorisoinnin tasot.</p>	<p>Priorisointiin liittyvät roolit ja vastuut on selkeästi määritelty.</p> <p>Priorisointia toteutetaan joustavasti yhteisesti määriteltyjen kriteerien perusteella.</p> <p>Priorisointi tukee erityisesti projektiportfolion yhteyttä strategiaan ja tavoitteisiin.</p> <p>Organisaatiolla on strukturoitu prosessi uusien projektiehdotusten luomiseksi.</p> <p>Projektiehdotukset analysoidaan ja priorisoidaan tehtyjen valintakriteereiden mukaan.</p> <p>Projektit valitaan valintaprosessin avulla, jossa käytetään määriteltyjä valintakriteereitä.</p>	<p>Priorisointi- ja valintamenetelmissä käytetään historiatietoa aiempien projektien hyödyistä ja kustannuksista sekä tarvittaessa muuta tietoa.</p> <p>Priorisointi- arvonmääritys- ja valintakriteerit päivitetään säännöllisesti.</p> <p>Projektiportfolion johtoryhmä hyväksyy valintakriteerit, joihin sisältyy kustannus-, hyöty-, aikataulu- ja riskikriteerit. Kriteerit perustuvat organisaation missioon, tavoitteisiin, strategiaan ja prioriteetteihin.</p> <p>Valintakriteereitä käytetään koko organisaatiossa.</p> <p>Hyödylliseksi arvioituja projekteja vertailaan toisiinsa ennen valintaa.</p> <p>Päätösvalta projektien valinnasta on <i>keskitetty (tarkista)</i></p> <p>Projektien valinnassa tarkastellaan sekä projektiehdotuksia että käynnissä olevia projekteja.</p> <p>Projektiportfolion kehityksestä kerätään ja päivitetään tietoa.</p>	<p>Projektien priorisointia ja valintaa verrataan toisten organisaatioiden toimintaan ja pyritään sillä tavoin löytämään parhaat käytännöt</p> <p>Priorisointi- ja valintaprosessia toteutetaan jatkuvan kehittämisen periaatteita noudattaen</p>
--	--	--	--	---	---

<p>Projektiportfolio- ja projektiviestinnän hallinta</p>	<p>Organisaatiossa ei ole olemassa listaa aktiivisista projekteista. Projektiportfoliolähtöistä tietoa, kuten tila, kategoriat ym. ei ole olemassa. Projektiportfolion tiedot eivät ole valmiina saatavilla ja/tai viestitty organisaatiolle.</p>	<p>Kukin yksikkö on listannut aktiiviset ja odottavat projektit. Projektiportfolion tarkastelu ja päivitys hoidetaan määritellyn syklin mukaisesti. Projektin tila viestitään yksikölle, joka on vastuussa projektista. Jokainen projekti sisältää kuvailevaa tietoa, aikataulun ja arvioidut resurssit sekä karkean tason tilannetiedon. Kaikki projektit kategorisoidaan, jotta projektiportfolion tasapaino ja yhteensopivuus tavoitteiden kanssa voidaan varmistaa. Projektiportfoliosta kootaan tietoa tilannetiedon tarkastelua varten. Projektiportfolion tiedot välitetään yksiköille tapaamisten ja muiden vuorovaikutuskanavien avulla.</p>	<p>Yksiköille ja organisaatiolle kootaan projektiportfoliotason tietoa projektiportfolion tasapainon arviointia varten. Jokaisesta projektista on saatavilla yksityiskohtaista tietoa, jotka ovat sekä kuvailevaa että numeraalista, ml. resurssiarviot, liiketoiminnan arvo, tila, projektikategoria, kustannukset ja aikataulu. Jokaisesta projektista on tietoa sen riskeistä. Organisaatiossa on tietokanta, johon on listattu kaikki uudet ja suoritettut projektit sekä tehdyt muutokset. Organisaation laajuisia projekteja johdetaan vakioituilla projektijohtamisen prosesseilla ja sidosryhmät työskentelevät yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi.</p>	<p>Projektiportfoliossa olevaa tietoa tarkastetaan sen oikeellisuuden varmistamiseksi. Historiatietoa kerätään ja ylläpidetään tulevaisuuden valintoja ja arviointeja varten.</p>	<p>Projektiportfolio- ja projektiviestinnän hallintaa verrataan toisten organisaatioiden toimintaan ja pyritään sillä tavoin löytämään parhaat käytännöt Projektiportfolio- ja projektiviestinnän hallintaa toteutetaan jatkuvan kehittämisen periaatteita noudattaen</p>
---	--	---	--	--	--

<p>Projektiportfolion suorituskyvyn hallinta</p>	<p>Suorituskyvyn hallintaan ei ole olemassa vakioituja prosesseja. Organisaation korkea riski/korkea arvo -projektien tarkastelua ei johdeta. Projektiportfolion hallinnan valvonta on epäjohdonmukaista ja huonosti ajoitettua. Suorituskykyä arvioidaan harvoin. Organisaatiossa ei ole ajantasaista tietoa projektiportfolion suorituskyvystä. Organisaatiossa arvioidaan harvoin projektien lopputuloksia tai opittuja asioita.</p>	<p>Projektiportfoliosta saatavia tietoja tarkastellaan säännöllisesti. Projektiportfolion sidosryhmät analysoivat ja raportoivat projektiportfoliota vakioidun prosessin avulla, johon sisältyvät myös raportointityökalut. Korkeat riski- ja tuotto-projektit ovat helposti tunnistettavissa ja niiden tarkastuksissa käsitellään projektin ajan-kohtaisia asioita. Projektiportfolion kaikkien projektien aikataulu- ja kustannus-odotuksia valvotaan. Kunkin projektin ajantasaaiset kustannus- ja aikataulutiedot toimitetaan asianmukaiselle projektiportfolion hallintalautakunnalle. Projektien tuloksia tarkastellaan jaksoittain ja niiden kustannus- ja aikataulutietoja verrataan etukäteen tehtyihin arvioihin. Projektiportfolion johto seuraa erityisesti projekteja, jotka eivät ole täyttäneet vaatimuksia ja varmistaa, että tarvittavat korjaavat toimenpiteet tehdään.</p>	<p>Projektiportfoliolla on vakioidut analysointi- ja raportointiprosessit ja sitä analysoidaan aktiivisesti eri näkökulmista ja sitä käytetään tapapainon varmistamisessa. Organisaation standardit sisältävät pysyviä tietolähteitä, yhteisiä määritelmiä ja vakioituja liiketoimintasaantöjä. Projekteja tarkastellaan myös niiden hyötyjen ja riskienhallinnan näkökulmasta, jotka määrittelevät valvontatoimenpiteet. Projektiportfolion johto valvoo projektien suorituskykyä vertaamalla toteutuneita kustannus-hyöty-aikatauluriski-tietoa etukäteen tehtyihin arvioihin ja käyttää vaatimukset täyttämättömien projektien tunnistamiseen määriteltyjä kriteereitä. Projektiportfolion johto varmistaa, että tarvittavat korjaavat toimenpiteet toteutetaan.</p>	<p>Projektiportfoliolla on yhteiset tavoitteet ja mittarit, joiden avulla suorituskykyä arvioidaan jaksottaisesti. Projektiportfolion suorituskyvystä saatua tietoa käytetään päätöksenteossa, projektiportfolion hallinnan kehittämisessä ja suorituskyvyn parantamisessa.</p>	<p>Projektiportfolion suorituskyvyn hallintaa verrataan toisten organisaatioiden toimintaan ja pyritään sillä tavoin löytämään parhaat käytännöt Projektiportfolion suorituskyvyn hallintaa toteutetaan jatkuvan kehittämisen periaatteita noudattaen Raportointia kehitetään kaikilla organisaation projektiportfolion tasoilla ja projektiportfolion kokonaistietoja analysoidaan. Projektiportfolion toiminnan parantamiseksi kehitetään ja toteutetaan parannussuosituksia. Projekteja arvioitaessa mietitään, että mitä tehtäisiin sen jälkeen. Projektien keskinäisiä riippuvuuksia analysoidaan.</p>
---	---	--	---	---	---

Projektiportfolion resurssienhallinta	Resurssienhallintaan ei ole olemassa vakioituja prosesseja	Resurssit tunnistetaan niiden osaamisen ja saatavuuden mukaan. Jokainen yksikkö ylläpitää henkilöstönsä osaamisesta "listaa" ja hallinnoi niiden saatavuutta eri yksiköiden kehitysprojekteja varten. Projektien priorisointia tehdään yksikötasolla, mutta organisaatiolla on ohjeet projektiprioriteettien hallintaan rajallisten resurssien kanssa.	Organisaatiossa on resurssipooli, johon kirjataan henkilöstön osaaminen, taidot ja saatavuus. Projektien priorisointi on määritelty organisaatiotasolla, ja yksiköiden johtajien tulee luovuttaa resursseja näiden prioriteettien mukaisesti. Myös muut resurssit kuin henkilöt on listattu resurssipooliin mahdollisten rajoitteiden tunnistamiseksi.	Resurssien analysointia ja raportointia tehdään sekä organisaatio- että yksikötasolla, jotta organisaatio voisi maksimoida sen potentiaalisen tuottavuuden ja tehokkuuden tavoittellessaan projektien tavoitteita ja projektiportfolion taloudellisia ajureita.	Projektiportfolion resurssienhallintaa verrataan toisten organisaatioiden toimintaan ja pyritään sillä tavoin löytämään parhaat käytännöt Projektiportfolion resurssienhallintaa toteutetaan jatkuvan kehittämisen periaatteita noudattaen

Lähde: Pennypacker, J. S. (2005). Project projektiportfolio management maturity model. *Pennsylvania, USA: Center for Business Practice*

Liite 3: Haastattelurunko

Haastattelurunko oli kolmessa ensimmäisessä haastattelussa seuraavanlainen. Kyselyssä ja haastattelussa annetut vastaukset ohjasivat tarkempien kysymysten muodostumista.

- Millaisena näet tämän osa-alueen olevan 3–5 vuoden päästä?
- Mitkä asiat osa-alueessa korostuvat oman toimintasi näkökulmasta? Mitkä asiat ovat tärkeimpiä? Miten haluaisit, että osa-alue palvelisi työtäsi tulevaisuudessa?
- Vastasit kyselyssä, että... Voisitko tarkentaa vastaustasi?
- Kuinka kriittinen mainitsemasi asia [asia, toiminta, prosessi] on? Riittääkö, että siinä on perusasiat kunnossa vai pitääkö sen olla mahdollisimman optimoitua.
- Miten me voisimme mainitsemiisi tavoitteisiin päästä?

Muutaman haastattelun jälkeen kysymysrunko tarkentui seuraavanlaiseksi. Tämän lisäksi pyydettiin myös antamaan perusteluita joillekin kyselyssä annetuille vastauksille. Haastattelun luonne säilyi kuitenkin puolistrukturoituna.

Projektiportfolion johtaminen

- Miten projektiportfoliota johdetaan 3-5 vuoden päästä?
- Miten projektiportfoliota ja yksittäisiä projekteja koskevat päätökset tehdään?
- Jos projektin kompetenssi / vaatimat resurssit / strateginen merkitys vaikuttaa päätöksentekokäytäntöihin, mitä se käytännössä tarkoittaisi?
 - o Miksi näiden huomioonotto on tärkeää?
 - o Onko näiden lisäksi myös muita tekijöitä, joita tulisi ottaa huomioon?
- Tulisiko projektiportfoliossa olevia projekteja jaotella alaryhmiin?
 - o Mitä jaottelulla halutaan tavoitella?
 - o Millä perusteella jaottelu halutaan tehdä (liiketoiminta, strategia)?
- Tulisiko projektit koota ohjelmien alle? Jos kyllä, miksi?
 - o Ovatko ohjelmat itsenäisiä?
 - o Miten ne vaikuttavat esimerkiksi päätöksentekoon?

Projektimahdollisuuksien arviointi?

- Miten näkisitte, että uusia ideoita tulisi tunnistaa ja arvioida?
- Millaisia prosesseja tai apukeinoja uusien ideoiden jalostamiseen voidaan organisaation osalta tarjota?
- Kuinka muodollisia projektimahdollisuuksien tunnistamis-, arviointi- ja etenemisprossien tulisi olla?
- Millaisia rooleja ja vastuita projektimahdollisuuksien arviointiin liittyen tulisi jakaa?
- Tulisiko projektimahdollisuuksien käsittely kytkeä organisaation johtamisjärjestelmään? Jos kyllä, millä tavoin?
- Mitä näkökulmia projektien arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?

Projektien priorisointi ja valinta

- Kuinka projekteihin ja projektiportfolioon liittyvä priorisointi ja valinta tulisi toteuttaa?
- Tulisiko priorisointi- ja valintakriteeristö olla etukäteen määritelty ja läpinäkyvät koko organisaatiolle? Jos kyllä, miksi?
 - o Mitä kriteereillä halutaan tavoitella?
- Tulisiko kriteeristön olla yhdenmukaiset kaikille projekteille?
 - o Jos ei, tulisiko kriteerien olla yhdenmukaiset tehdyn projektijaottelun (liiketoiminta, strategia, ohjelmat) sisällä?
 - o Milloin ei ole tarkoituksenmukaista, että kriteerit ovat samat?
- Pitäisikö priorisoinnissa ja valinnoissa ottaa organisaation kaikki projektit huomioon? Miten? Missä määrin?

Projekti- ja projektiportfolioviestinnän hallinta

- Millaista viestintää projekteista ja projektiportfolioista tulisi antaa organisaatiolle?
- Millaista viestintää projektien ja projektiportfolion välillä tulisi olla?
- Mitä toivot viestinnältä erityisesti oman työsi kannalta? Mitä tietoa erityisesti tarvitset?
- Mitä viestintäkanavia projekti- ja projektiportfolioviestinnässä tulisi käyttää?
- Tulisiko viestinnän keskittyä projektiportfoliotason viestintään vai myös yksittäisiin projekteihin?

Projektiportfolion suorituskyvyn hallinta

- Mitä tavoitteita projektiportfolion johtamisella on?
- Miten varmistetaan, että tavoitteet saavutetaan?
- Millaisia mittareita tai menetelmiä suorituskyvyn hallinnassa tulisi käyttää?
- Millaisia rooleja ja vastuita suorituskyvyn hallintaan liittyen tulisi olla?
- Millaisia kannustimia ja sitouttamiskeinoja suorituskyvyn parantamiseksi voitaisiin kehittää?

Projektiportfolion resurssienhallinta

- Miten projektiportfolioon liittyviä resursseja tulisi hallita?
 - o Samalla tavoin kuin projektiportfoliota?
 - o mitä hyötyjä mahdollisella resurssiprojektiportfoliolla tavoitellaan ja mitä se käytännössä tarkoittaa?
- Miten resurssien käyttöä koskeva päätöksenteko tulisi toteuttaa?
- Saavatko resurssit ylikuormittua? Kellä on vastuu, jos ei?